

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497554>

CA1
FN
-E77



Transport Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/14-2009
ISBN 978-0-660-64371-7

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Transport Canada
Departmental Performance Report
2008-2009

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "John Baird", is positioned above a horizontal line.

The Honourable John Baird, P.C., M.P.
Minister of Transport

TABLE OF CONTENTS

MINISTER'S MESSAGE	1
SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
1.1 Summary Information	3
1.1.1 Raison d'être	3
1.1.2 Responsibilities.....	3
1.1.3 Strategic Outcomes and Program Activity Architecture	4
1.1.4 2007-2008 and 2008-2009 Program Activity Crosswalk	5
1.2 Performance Summary	6
1.2.1 Financial Resources (\$ millions)	6
1.2.2 Human Resources (Full-Time Equivalents)	6
1.2.3 Summary Tables by Strategic Outcomes.....	7
1.3 Risk Analysis	10
1.4 Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	11
1.5 Expenditure Profile	16
1.5.1 Departmental Spending Trend.....	16
1.5.2 Voted and Statutory Items	17
SECTION II– ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	19
2.1 Strategic Outcome: An efficient transportation system that contributes to Canada's economic growth and trade objectives	19
2.1.1 Program Activity: Transportation Policy Development and Infrastructure Programs	19
2.2 Strategic Outcome: A safe and secure transportation system that contributes to Canada's social development and security objectives	23
2.2.1 Program Activity: Transportation Safety and Security.....	23
2.3 Strategic Outcome: An environmentally responsible transportation system that contributes to Canada's sustainable development objectives	27
2.3.1 Program Activity: Sustainable Transportation Development and the Environment	27
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	31
3.1 Financial Highlights	31
3.2 List of Tables	34
3.3 Other Items of Interest	34

MINISTER'S MESSAGE



As Canada's Minister of Transport, I am pleased to present Transport Canada's *Departmental Performance Report* for 2008-09.

Transportation touches most Canadians every day, and generates nearly 12 per cent of Canada's Gross Domestic Product. Each year it accounts for 1.8 billion passenger trips and moves over \$1 trillion worth of goods to market. Canada needs a safe, secure, efficient and clean transportation system that works well. This is good for the people who use it, and good for our economy, helping us to compete in challenging global markets.

That is why in 2008-09, we delivered. We delivered a wide range of programs. We spent significant time and effort to streamline programs and legislation to support Canada's Economic Action Plan. And over the next five years, we will be investing almost one billion dollars in the country's roads, bridges, border crossings and transit systems. In 2008-09 Transport Canada also:

- supported technology research and innovation;
- took action to reduce transport-related emissions, through regulations and programs;
- took steps to improve the liability and compensation regime for pollution damages caused by marine oil spills;
- conducted environmental assessments, cleaned up contaminated sites, detected marine pollution incidents and increased the environmental sustainability of Transport Canada's lands, facilities and operations;
- advanced Canada's performance-based approach to reducing transportation safety risks and security threats, and promoted a 'safety and security culture' in the transportation industry;
- managed contribution funding programs that help the motor vehicle, rail and urban transit and marine sectors address operational safety and security concerns;
- introduced in Parliament, amendments to the *Transportation of Dangerous Goods Act* and the *Arctic Waters Pollution Prevention Act*;
- worked with international partners to make sure that our policies, programs, legislation and regulations are strengthened, better aligned and harmonized in a way that reduces trade barriers; and
- increased aviation security by reviewing the aviation security framework, testing new ways of screening air cargo, and enhancing passenger assessment.

Transport Canada is proud of what it has accomplished with the cooperation of our many partners in industry and government, both here and abroad, and looks forward to meeting the challenges of the future.

A handwritten signature in dark ink, reading "John Baird". The signature is fluid and cursive, with the first name "John" and last name "Baird" clearly distinguishable.

John Baird, P.C., M.P.
Minister of Transport

SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW

1.1 Summary Information

1.1.1 Raison d'être

Transport Canada is responsible for the Government of Canada's transportation policies and programs. The department has the added responsibility, under the *Canada Transportation Act*, to monitor the ongoing health of the national transportation system. As such, while not directly responsible for all aspects or modes of transportation, the department plays a leadership role to ensure that all parts of the transportation system work together effectively.

OUR VISION

A transportation system in Canada that is recognized worldwide as safe and secure, efficient and environmentally responsible.

The department's vision of a sustainable transportation system is one that integrates and balances social, economic and environmental objectives. Our vision is guided by the following principles:

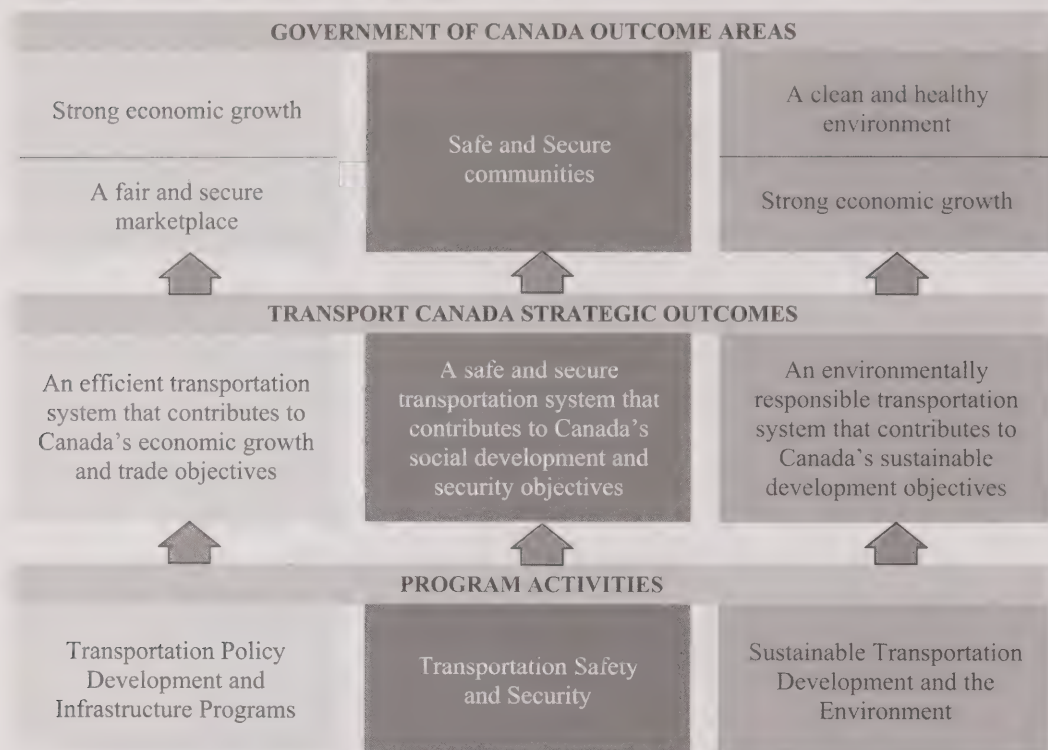
- highest practicable safety and security of life and property – guided by performance-based standards and regulations when necessary;
- efficient movement of people and goods to support economic prosperity and a sustainable quality of life – based on competitive markets and targeted use of regulation and government funding; and
- respect for the environmental legacy of future generations of Canadians – guided by environmental assessment and planning processes in transportation decisions and selective use of regulation and government funding.

1.1.2 Responsibilities

In February 2006, Transport Canada became part of the [Transport, Infrastructure and Communities portfolio](#), which also includes Infrastructure Canada, three agencies operating at arm's length from the department, 16 Crown corporations (e.g. VIA Rail, Marine Atlantic) and over 40 shared-governance organizations (e.g. Port of Montreal, Vancouver International Airport). The creation of this portfolio has provided an unprecedented opportunity to integrate transportation policies and infrastructure funding programs (e.g. \$2.1 billion for gateways and border crossings). Under this Portfolio, the Minister heads a complex [organizational structure](#), and is responsible for administering over 60 [statutes](#).

1.1.3 Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

Figure 1: Transport Canada Program Activity Architecture for 2008-2009



1.1.4 2007-2008 and 2008-2009 Program Activity Crosswalk

Transport Canada modified the program activities from 2007-08 to 2008-09, as outlined in the 2008-09 *Report on Plans and Priorities*. Only the titles of the program activities changed, as illustrated in the table below. This had no impact on financial resources allocated to each program activity.

Figure 2: Program Activity Architecture Crosswalk

	2008-09		
(\$ thousands)	Transportation Policy Development and Infrastructure Programs	Transportation Safety and Security	Sustainable Transportation Development and the Environment
2007-08			
Policies, Programs and Infrastructure in support of a market-based framework	521,681		
Policies, Rulemaking, Monitoring and Outreach in support of a safe and secure transportation system		612,696	
Policies and Programs in support of Sustainable Development			201,931

It should be noted that Transport Canada completely restructured its Program Activity Architecture in 2008-09 which is reflected in the 2009-10 *Report on Plans and Priorities*. Consistent with the Treasury Board guidelines, for the purposes of this report, Transport Canada is reporting against the structure that was used in the 2008-09 *Report on Plans and Priorities*.

1.2 Performance Summary

To support its mandate, Transport Canada was assigned the following resources:



1.2.1 Financial Resources (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
1,336	1,463	1,040

1.2.2 Human Resources (Full-Time Equivalents)

Planned	Actual	Difference
5,155	5,165	10

1.2.3 Summary Tables by Strategic Outcomes

Strategic Outcome 1: An efficient transportation system that contributes to Canada's economic growth and trade objectives						
Performance Indicators			Expected Results			
<ul style="list-style-type: none">Productivity of the transportation systemPrice and service levelsFinancial viability of the components of the system			<ul style="list-style-type: none">Long-term sustainable funding and accountability framework for transportation infrastructureStrengthened international competitivenessLegislative/policy frameworks that support free market forces with targeted government intervention			
2008-09 Performance						
<ul style="list-style-type: none">Took steps towards long-term sustainable funding for transportation infrastructure by signing over \$1 billion worth of agreements with provinces, municipalities and territories to provide funding for current needs and to address future demand.Improved the air transportation industry's international competitiveness by amending the <i>Canada Transportation Act</i> and concluding a new air transport agreement with the European Union and by negotiating new or expanded bilateral agreements with five other countries.Increased the international competitiveness of Canada's national ports by amending the <i>Canada Marine Act</i> and introducing targeted policies that provide ports with more business opportunities and facilitate port amalgamation.Made progress towards increasing the overall efficiency of the transportation system by supporting/funding transportation research and innovation to help the transportation sector develop and deploy new technologies.						
 <u>Program Activity</u> ¹	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				 <u>Alignment to Government of Canada Outcomes</u>
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Transportation Policy Development and Infrastructure Programs	124	218	522	507	200	A fair and secure marketplace Strong economic growth

The variance of \$307 million between Total Authorities and Actual Spending was primarily the result of reduced spending in the following contribution programs during the year:

- Gateways and Border Crossings Fund of \$204 million;
- Asia Pacific Gateway and Corridor Transportation Infrastructure Fund of \$45 million;
- Port Divestiture Fund of \$33 million; as well as
- several other minor program variances of \$9 million.

¹ For program activity descriptions, please access the Main Estimates online <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>

The remaining variance of \$16 million was primarily the result of staffing delays and various capital project delays.

Strategic Outcome 2: A safe and secure transportation system that contributes to Canada's social development and security objectives						
Performance Indicators			Expected Results			
<ul style="list-style-type: none">• Level of public confidence• Accident/incident rates relative to increase in traffic• Fatality rates relative to accident/incident rates• Progress in implementing safety and security management systems			<ul style="list-style-type: none">• Continuous improvement in transportation safety and security• Public confidence in Canadian transportation safety and security			
2008-09 Performance						
<ul style="list-style-type: none">• Improved Canada's transportation safety and security regimes through continued implementation of a performance-based approach to reducing risks and threats, and the continued development of a 'safety and security culture' across the transportation industry.• Continued contribution programs that help stakeholders strengthen motor vehicle, marine, rail and urban transit safety and security.• Strengthened and modernized Canada's safety and security regulatory frameworks and reduced barriers with international trading partners through improved harmonization of policies and programs.• Increased aviation security through the review of the aviation security framework, the testing of new screening methods for air cargo and enhanced passenger assessments.• Decreased the accident rates in the aviation, marine, rail and road transportation modes in 2008, despite an increase in overall traffic. The number of fatalities in all four modes also decreased compared to 2007² levels.						
Program Activity ¹	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes ²
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Transportation Safety and Security	566	613	613	672	629	A safe and secure Canada



The variance of \$43 million was primarily the result of:

- the ending of the Transit Security Contribution under the Passenger Rail and Urban Transit Security Contribution Program for \$10 million;
- implementation delays in the Marine Security Contribution Program of \$7 million; as well as
- several other minor program variances totalling \$3 million.

¹ For program activity descriptions, please access the Main Estimates online <http://www.tbs-sct.gc.ca/cst-pre-estimate.asp>.

² The accident rates and the number of fatalities for 2008 are preliminary.

The remaining variance of \$23 million was primarily the result of staffing delays and various capital project delays.

Strategic Outcome 3: An environmentally responsible transportation system that contributes to Canada's sustainable development objectives						
Performance Indicators			Expected Results			
<ul style="list-style-type: none">• Percentage of Sustainable Development Strategy Targets• Levels of air pollution and GHG emissions from transport• Number of marine pollution incidents detected• Number of Transport Canada contaminated sites remediated• Number of project environmental assessments completed			<ul style="list-style-type: none">• Increased environmental sustainability of Canada's transportation system and Transport Canada's operations			
2008-09 Performance						
<ul style="list-style-type: none">• Laid the foundation for future emissions reductions in the transportation sector through ongoing voluntary agreements with industry, consultations on proposed new regulations, and through programs outlined in the ecoTRANSPORT Strategy.• Improved the liability and compensation regime for pollution damages caused by marine oil spills through amendments to the <i>Marine Liability Act</i> introduced in Parliament.• Continued to protect the natural environment by conducting environmental assessments, remediating contaminated sites and detecting pollution from marine incidents.• Increased knowledge, awareness and engagement in green transportation through guidelines, toolkits, reports, workshops, conferences, awards, webinars, and website presentations.						
 <u>Program Activity¹</u>	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				 <u>Alignment to Government of Canada Outcomes</u>
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Sustainable Transportation Development and the Environment	146	202	202	283	210	A clean and healthy environment Strong economic growth

Lower spending in some programs generated a variance of \$73 million during 2008-09, the most significant portion attributable to the sunseting of the ecoAUTO rebate program on March 31, 2009, which created a variance of \$49 million, as well as small variances in other programs totalling \$8 million. The remaining variance of \$16 million was primarily the result of staffing delays.

¹ For program activity descriptions, please access the Main Estimates online <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>

1.3 Risk Analysis

The transportation sector touches almost all Canadians. It accounts for nearly 12 per cent of Canada's Gross Domestic Product. Each year it accounts for over 1.8 billion passenger trips and moves over \$1 trillion worth of goods to market.

The way Transport Canada performs and delivers services is influenced by Canada's changing social, economic and political landscape, by international trends and by our strong partnerships with a broad range of institutions and organizations.

Key factors that affect the department's performance and decision-making process include:

Globalization. Globalization is transforming Canada's manufacturing processes and trade patterns. It calls for rapid access to and from Canadian markets and a systems-based approach to reduce congestion and increase capacity at several key gateways and land border points. This approach positions Canada as an efficient, reliable transportation choice to connect North America to the world. Shifts in the global economy are also creating opportunities both internationally and in Canada's North.

The Environment. Canadians are becoming more concerned about the environment and expect all levels of government to protect their environment and health. The transportation sector is responsible for about 27 per cent of all greenhouse gas emissions in Canada. Addressing this issue is a challenge since there are many different pollution sources and cooperation and buy-in is required among different levels of government and international partners as well as among transportation providers and consumers.

Safety and Security. A safe and secure transportation system is vital to Canada's economic competitiveness, standard of living and relationships with global trading partners. Increased safety depends on a strong, systemic safety culture and more accountability from transportation sector operators. Canada is still viewed as a target for potential terrorists attacks and Transport Canada must respond to the security concerns of our trading partners, while keeping security policies from becoming trade barriers.

The Economy. The past year saw record increases in the price of crude oil per barrel, which in turn affected retail fuel prices for all modes of transport. Then a dramatic worldwide recession and financial market crisis made prices drop and the economy slow down. The economic slowdown in the U.S. and other key trading partners reduced demand for Canadian exports, which caused a sharp drop in prices for Canadian commodities. This directly impacted the transportation sector, since transportation is a derived demand.

Governance Pressures. Transport Canada completed its strategic review in 2008-09, identifying ways to streamline its operations, realign its activities and transform its organization to deliver better results for Canadians. A corporate risk profile was also completed, which supported the executive team's decisions related to internal audit planning and other types of integrated business planning.

1.4 Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Program Priority 1: Market-based policy framework (Ongoing)

Policy/legislative frameworks that improve transportation services by allowing transportation activities to adapt, innovate and remain competitive.

Linkage to Strategic Outcome: An efficient transportation system that contributes to Canada's growth and trade objectives.

Priority Status: Mostly Met

Transport Canada:

- amended the *Canada Marine Act* and implemented targeted policies that provide Canada Port Authorities with a wider array of business opportunities.
- amended the *Canada Transportation Act* and negotiated new or expanded existing international agreements, which create new opportunities for air carriers and airports and provide travellers and shippers more choices for destinations and routes.

Program Priority 2: Infrastructure, gateways and trade corridors (Ongoing)

Transport Canada is responsible for the implementation of the Gateways and Border Crossings Fund and the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative, components of the \$33 billion Building Canada Plan.

Linkage to Strategic Outcome: An efficient transportation system that contributes to Canada's growth and trade objectives.

Priority Status: Mostly Met

Transport Canada signed contribution agreements worth over \$1 billion of federal funding to support major transportation projects across Canada, one of which was co-signed with Infrastructure Canada. The agreements included:

- \$622 million under the Building Canada Fund for the Toronto York Spadina Subway Extension;
- \$5 million under the Canada Strategic Infrastructure Fund;
- \$54.5 million under the Gateways and Border Crossing Fund; and
- \$379 million under the Asia Pacific Gateway and Corridor Initiative.

In addition to these contribution agreements, eight transportation infrastructure proposals totalling \$413.5 million were announced in 2008-09 under the Gateways and Border Crossings Fund.

Program Priority 3: Innovation (Ongoing)

Transport Canada will continue to accelerate research, development, deployment and integration of Intelligent Transportation Systems.

Linkage to Strategic Outcome: An efficient transportation system that contributes to Canada's growth and trade objectives.

Priority Status: Mostly Met

New transportation research and development and deployment projects were undertaken to enhance the transportation sector's ability to develop and deploy new technologies:

- \$3.8 million was disbursed and 25 projects were completed; and
- the Intelligent Transportation Systems Architecture for Canada was updated to reflect new technologies and services; and
- a new tool for its use and application by transportation stakeholders was developed.

Program Priority 4: Strengthened security policies and programs (Ongoing)

Strengthened security policies and programs that address emerging issues in the security environment of Canadian and international transportation.

Linkage to Strategic Outcome: A safe and secure transportation system that contributes to Canada's social development and security objectives.

Priority Status: Mostly Met

Transport Canada:

- enhanced security through new and ongoing aviation, air cargo, marine ports and facilities and transit programs;
- improved emergency preparedness through various training exercises;
- strengthened the air passenger assessment system to better protect the travelling public; and
- enabled better information sharing with industry and other federal partners.

Program Priority 5: Streamlined regulations (Ongoing)

Streamlined safety and security regulations that support the Government's commitment to protect and advance the public interest through a more effective, efficient and accountable regulatory system.

Linkage to Strategic Outcome: A safe and secure transportation system that contributes to Canada's social development and security objectives.

Priority Status: Mostly Met

Transport Canada made progress towards improving harmonization and streamlining regulations and standards related to:

- marine and road safety;
- marine security;
- pilot licensing and training;
- transportation of dangerous goods; and
- approval processes for major works affecting navigation.

Program Priority 6: Safety and security management systems (Ongoing)

Safety and security management systems that effect cultural shift towards a systematic understanding and management of risk and threats.

Linkage to Strategic Outcome: A safe and secure transportation system that contributes to Canada's social development and security objectives

Priority Status: Mostly Met

Working with government and industry partners, progress was made towards implementing safety and security management systems through formal and informal consultation, and education and awareness sessions. Safety and security research activities to increase the understanding of risks and threats across modes of transportation continue.

Other results included:

- safety management systems regulations are now in effect at Canada's ten major airports, and the remaining 312 regional airports are in the initial certification stage;
- audits were conducted at federally regulated railways on existing safety management regulations and a stakeholders' working group was created to address the *Railway Safety Act* Review Panel recommendations; and
- guidelines and tools were produced to support safety management systems implementation in the marine industry.

Program Priority 7: Climate change and Clear Air (Ongoing)

Policies and programs designed to reduce greenhouse gas emissions and improve air quality by addressing smog, particulate matter and other air pollution issues that adversely affect the health of Canadians.

Linkage to Strategic Outcome: An environmentally responsible transportation system that contributes to Canada's sustainable development objectives.

Priority Status: Mostly Met

Transport Canada supported international efforts in the aviation and marine sectors to develop standards and recommended practices for reducing greenhouse gas emissions and air pollutants. For the rail sector, the department began work on the development of emissions regulations. Transport Canada also:

- delivered a suite of programs under the ecoTRANSPORT Strategy that will reduce greenhouse gas and air pollutant emissions throughout the system;
- completed the two-year ecoAUTO Rebate Program, which distributed over \$190 million in rebates for the purchase of approximately 170,000 high-efficiency and alternate fuel vehicles; and
- committed \$19.7 million to projects that implement emission reduction technology and practices in the freight, urban and vehicle sectors.

Program Priority 8: Environmental Assessments (Ongoing)

Environmental assessment ensures that departmental policies, programs and projects take environmental impacts into consideration at the planning stage.

Linkage to Strategic Outcome: An environmentally responsible transportation system that contributes to Canada's sustainable development objectives

Priority Status: Met All

Transport Canada conducted 829 project environmental assessments as required by the Canadian Environmental Assessment Act and territorial land claim agreements; and identified measures to prevent, minimize, or manage adverse environmental effects. The department also conducted 88 strategic environmental assessments to identify potential impacts of proposed departmental policy, plans and programs.

Management Priority 1: People (Ongoing)

Focus on people management priorities identified in the departmental Integrated People Management Strategy, implementation of the Public Service Renewal Action Plans, pro-active staffing solutions and strengthening linguistic duality in Transport's Canada's services and the workplace, including employee development.

Linkage to Strategic Outcome: Linked to each departmental strategic outcome.

Priority Status: Met All

Transport Canada developed an Integrated People Management Strategy and National Staffing Strategy to address human capital needs, based on the updated National Human Resources Plan. Other results include having:

- recruited 120 post-secondary graduates – more than the target of 89;
- reached a 17.5 per cent visible minorities rate – more than the target of 12 per cent;
- played a leadership role in organizing the public service-wide Halifax Career Fair to strengthen the Public Service Brand;
- built capacity in known shortage areas through leadership and career language developmental programs;
- took a talent management approach that provides employees with a variety of leadership opportunities;
- automated staffing, document classification and application procedures (these systems are now being used by two other federal organizations); and
- made progress towards introducing an automated learning management system that will improve how the department manages employee development.

Management Priority 2: Values and Ethics (Ongoing)

Further integrate values and ethics in management practices and strengthen oversight by promoting a one-stop shop for advisory services, developing a learning strategy, informing employees of the *Public Servants Disclosure Protection Act*, and initiating work on a departmental Code of Conduct.

Linkage to Strategic Outcome: Linked to each departmental strategic outcome.

Priority Status: Met All

Transport Canada:

- created a departmental Values and Ethics Advisory Committee as a key component of senior management governance;
- developed a corporate Values and Ethics Plan that supports the Values and Ethics Result Framework and is tailored to the department's mandate as a regulatory department; and
- developed a departmental Values and Ethics Risk Profile and tools.

Management Priority 3: Governance and Stewardship (Ongoing)

Develop new Program Activity Architecture and enhanced Performance Measurement Framework; Implement strengthened planning and reporting function to support effective decision-making, priority setting and resource allocation.

Linkage to Strategic Outcome: Linked to each departmental strategic outcome.

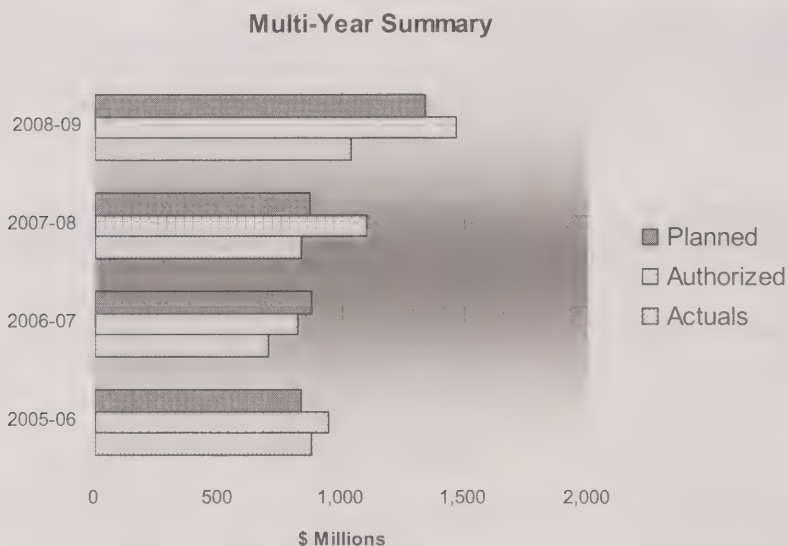
Priority Status: Met All

The advisory and decision-making capacity of Transport Canada's executive team was enhanced because the department:

- restructured its Program Activity Architecture for 2009-2010;
- introduced a completed Performance Measurement Framework;
- established a senior executive integrated planning committee; and
- established a planning council.

1.5 Expenditure Profile

1.5.1 Departmental Spending Trend




Spending Trend for Transport Canada

Figure 1.5.1 shows Transport Canada's expenditures (planned, authorized and actuals) from 2005-2006 to 2008-2009. The trend shows a gradual increase in actual spending from \$702 million in 2006-2007, to \$1,040 million in 2008-2009. The increased spending over this period is attributable to some of the department's major initiatives including the ecoauto Rebate Program, the Asia Pacific Gateway Corridor Initiative, and the Gateways and Border Crossings Fund.

1.5.2 Voted and Statutory Items

This table shows the voted items Parliament approved through the Main Estimates with its supply bills. The statutory items are displayed for information purposes only.

(\$ millions)					
Vote # or Statutory Item (S) ¹	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07	2007-08	2008-09	
		Actual Spending	Actual Spending	 Main Estimates	Actual Spending
Vote 1	Operating expenditures	254	304	315	357
Vote 5	Capital expenditures	71	73	78	66
Vote 10	Grants and contributions	231	316	472	443
(S)	Contributions to employee benefit plans	64	66	67	67
(S)	Northumberland Strait Crossing subsidy payment under the <i>Northumberland Strait Crossing Act</i>	54	55	55	56
(S)	Payments in respect of St. Lawrence Seaway agreements under the <i>Canada Marine Act</i>	24	19	42	44
(S)	Payments to Canadian National Railway Company in respect of the termination of the collection of tolls on the Victoria Bridge, Montreal and for rehabilitation work on the roadway portion of the Bridge	2	3	3	3
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown assets	1			3
Total² Department		702	836	1,032	1,040

1 Statutory payments of less than \$1 million were not included on this chart.

2 Due to rounding, columns may not add to the totals shown.

SECTION II– ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome: An efficient transportation system that contributes to Canada's economic growth and trade objectives

2.1.1 Program Activity: Transportation Policy Development and Infrastructure Programs

DESCRIPTION: The Transportation Policy Development and Infrastructure Program Activity encompasses the development of transportation policies, legislation, programs, technology and infrastructure support in such a manner that competition and market forces guide the growth and development of the national transportation system and a strong and healthy marketplace encourages existing competitors and new entrants to innovate and provide new services to meet the transportation needs of Canadians. Contributing activities under the policy element of this program activity include monitoring and analysis of the Canadian transportation system, annual reporting on the health of the system, R&D, economic studies and the development of new policies. Transport Canada also administers airport, port (not including Canada Port Authorities), highway and bridge subsidy programs and performs landlord and monitoring functions for the department for ports, airports and air navigation system sites. Under the infrastructure element of this program activity, Transport Canada negotiates the divestiture of ports, and seaway lands to local interests, and operates airports and ports until their transfer, as well as federally owned airports in the Regional/Local/Remote categories and remote ports.

2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
522	507	200	721	800	-79
Performance Indicators			Expected Results		
<ul style="list-style-type: none">• Productivity of the transportation system• Price and service levels• Financial viability of the components of the system			<ul style="list-style-type: none">• Long-term sustainable funding and accountability framework for transportation infrastructure• Strengthened international competitiveness• Legislative/policy frameworks that support free market forces with targeted government intervention		
Performance Status: Mostly Met					

PERFORMANCE ANALYSIS

New legislation and policy frameworks in support of support free market forces and targeted government interventions were introduced in 2008-09.

Aviation. ✈ Flight Rights Canada was launched to:

- provide air travellers with more information on their rights regarding prices and services;
- remind them that they are entitled to the air carrier's terms and conditions of carriage; and
- explain the complaints procedure that is in place, ensuring carriers are held to account for their commitments.

Marine. Amendments to the *Canada Marine Act* along with targeted policy initiatives:

- allow Canada Port Authorities to apply for contribution funding regarding environmental sustainability, security and capital costs related to infrastructure;
- introduce a market based borrowing regime;
- facilitate port amalgamation;
- incorporate a more responsive governance framework; and
- provide more options for Canada Port Authorities who wish to stimulate and pursue business opportunities that were previously not available to them.

Transport Canada also:

- proposed changes to the Canada Transportation Act that allow the Governor in Council to increase the limit on foreign ownership of Canadian airlines, from 25 per cent to 49 per cent, subject to air transport negotiations;
- negotiated a comprehensive new air transport agreement with the European Union; and
- concluded or expanded bilateral air services agreements with the Dominican Republic, Costa Rica, Panama, the Philippines and Turkey.

These agreements provide air carriers and airports with new business opportunities. Travelers and shippers now have more choices in destinations, flights and routes; more direct services; and the potential for lower fares.

All sectors. The final report of the Full Costs Investigation project was released and provides full cost estimates of the social and financial components of all modes of transportation. This information provides policy and decision makers with more complete information on all aspects of transportation when developing policy options.

Innovation. Transport Canada continued work on an Innovation Strategy to identify measures to increase the competitiveness and efficiency of the transportation system through:

- strategic research and development initiatives;
- initiatives to enhance skills development and academic research capacity; and
- innovative technological applications, such as intelligent transportation systems.

Significant progress was made towards developing international partnerships in key areas such as advanced technology applications, supply chain management and cooperative vehicle infrastructure systems.

Transportation infrastructure. Progress was made towards long-term sustainable funding and an accountability framework for transportation infrastructure, including highways, public transit and local roads.

Transport Canada signed contribution agreements worth over \$1 billion of federal funding to support major transportation projects across Canada, one of which was co-signed with Infrastructure Canada. Transport Canada also:

- announced \$413.5 million of funding for eight transportation infrastructure proposals under the Gateways and Border Crossings Fund. More information on the three gateways can be found at [☞ Gateway Initiatives](#).
- funded a series of in-depth analytical studies and economic research in partnership with provincial governments. These studies will inform and guide the development of the Ontario-Quebec Continental Gateway and Trade Corridor and the Atlantic Gateway.
- made progress on the project to construct the freeway that will link Highway 401 to a new bridge between Windsor and Detroit – the busiest border point for Canada-United States trade. Specifically, the department announced the technically and environmentally preferred location of the new inspection plazas and bridge crossing. More information can be found at [☞ Continental Gateway](#).

While infrastructure remains a critical element of gateway initiatives, the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative focused on longer-term strategic directions to:

- build a sustainable trade and transportation system for North America;
- optimize the supply chain for secure Asia-Pacific trade; and
- explore ways to capture the economic value associated with gateway investments.

This included working with Finance Canada towards removing tariff and regulatory barriers that limit domestic access to international marine containers. Canadian agri-food providers have identified these barriers as restricting the export of specialty agricultural products to Asian markets. This change, if made, would harmonize with United States regulations. More information on the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative can be found at [☞ Pacific Gateway](#).

Finally, the *International Bridges and Tunnels Act* regulations were published on bridge maintenance and safety and Transport Canada was instrumental in obtaining funding for:

- upgrades to VIA Rail's equipment and infrastructure;
- repairs to the Champlain Bridge, Honoré Mercier Bridge, the Blue Water and Peace Bridges; and
- repairs to the federal roadway on Nun's Island.

PERFORMANCE MEASUREMENT

Aviation

- Air transportation resumed productivity gains in 2007, after a decline in 2006 (3.7 and -3.2 per cent respectively).

Public transit

- Public transit productivity growth was slightly negative in 2007 (-0.4 per cent).

Rail

- Freight rail (Class 1) continued its pattern of productivity gains with strong total factor productivity growth in 2007 (2.3 per cent).
- VIA Rail productivity growth was slightly positive once again (0.3 per cent).

Despite higher fuel prices, transportation output prices were only slightly higher overall in 2007 than in 2006, with an approximate 0.1 per cent overall increase. This occurred in part because of carriers' productivity growth.

BENEFITS FOR CANADIANS

Improving the overall transportation network through strategic legislative changes, international agreements, innovation and transportation investments gives Canadian transportation service providers and shippers better access and mobility options between mainland Canada, coastal communities and international trading partners.

LESSONS LEARNED

Canada's internal and external environment is constantly evolving. Supporting Canada's economic growth in this increasingly global world, the transportation system requires close monitoring and adjustments, such as refining legislative and regulatory frameworks.

Continuous and targeted consultation with stakeholders has been important to ensuring overall success of the transportation marketplace frameworks and supporting infrastructure in Canada. Transport Canada will continue to work with other public and private organizations, academia and non-government organizations.

2.2 Strategic Outcome: A safe and secure transportation system that contributes to Canada's social development and security objectives

2.2.1 Program Activity: Transportation Safety and Security

DESCRIPTION: The Transportation Safety and Security Program Activity encompasses policies, rule making, monitoring and enforcement and outreach in support of a safe and secure transportation system. The program activity develops national legislation, regulations and standards, and carries out monitoring, testing, inspection, enforcement, education, training and developmental activities to promote safety and security in all transportation modes. It also develops emergency preparedness plans and delivers aircraft services to government and other transportation bodies

2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
613	672	629	4,097	4,030	67
Performance Indicators			Expected Results		
<ul style="list-style-type: none">• Level of public confidence in transportation safety and security• Accident/incident rates relative to increase in traffic• Fatality rates relative to accident/incident rates• Progress in implementing safety and security management systems			<ul style="list-style-type: none">• Continuous improvement in transportation safety and security• Public confidence in Canadian transportation safety and security		
Performance Status: Mostly Met					

PERFORMANCE ANALYSIS

In 2008-09, the department continued its efforts aimed at continuous improvement of the safety and security of the Canadian transportation system as well as increasing the public's confidence in the system.

Safety and Security Management Systems

The transportation industry faces many risks and threats every day that could cause an accident or incident. Safety and security management systems are a way for the industry to proactively manage risks and threats in an effort to reduce the likelihood of accidents or incidents. They build on existing regulatory frameworks and are designed to integrate safety and security management into the daily operations of an organization.

In 2008-09, Transport Canada continued to promote safety and security management systems implementation through ongoing discussions, meetings and conferences with both internal and external stakeholders in all transportation sectors. Regulations are now in place at Canada's ten largest airports, and the initial certification has begun at all remaining airports and air service providers (312 regional airports). Transport Canada also:

- Addressed *Railway Safety Act* review recommendations on strengthening safety management systems in the rail sector;
- conducted a survey for the development of a voluntary safety management system in the motor carrier sector that would be cost efficient and likely produce significant safety gains;
- engaged the marine sector in a pilot project to develop industry guidelines and tools for implementing safety management systems. The goal is to promote national consistency of safety management and ensure that Transport Canada enters into authorization agreements only with companies that have comprehensive processes to promote safety and manage risk;
- promoted security management systems through several education and awareness sessions, 21 research projects and learning activities with 15 different industry partners;
- developed criteria and guidelines for key security management system core elements to support industry and contribute to a greater systematic understanding of a management systems approach; and
- conducted research in each mode to promote, advance, and effect a culture shift towards a safety/security management systems approach.

Contribution Programs

Through various contribution funding programs, Transport Canada helps stakeholders address safety and security vulnerabilities.

Marine: Over \$7 million was provided to ports and other marine facilities under the Marine Security Contribution Program, while six of Transport Canada's simulators were upgraded and divested to provincial training institutes under the Marine Simulator Contribution Program.

Rail: The department spent \$59 million under the Transit-Secure Contribution Program, resulting in 130 passenger rail and urban transit security projects. These projects improve operators' security and emergency preparedness measures, such as employee training and physical security enhancements. Working closely with the railway companies, \$7.3 million was provided under the Grade Crossing Improvement Program for safety improvements.

Road: Under the Canadian National Road Safety Vision Contribution Program, the department supported surveys, data collection, research, outreach, awareness and education activities to support partners efforts to reduce deaths and serious injuries on Canadian roads.

Harmonizing and Modernizing Regulations/Legislation; Developing Policies and Programs

In the last year, Transport Canada worked with its international partners to harmonize policies, programs and standards across the transportation system including those related to:

- air cargo and passenger screening;
- air pilot licenses;
- training; and
- language proficiency for communications with ground crews.

Transport Canada and its international partners also:

- developed international bumper testing speeds standards;
- implemented global standards for the design, manufacture, and use of portable tanks in the transportation of dangerous goods; and
- shared best practices for how to properly secure the marine transportation system.

In **road safety**, harmonization moved faster than expected with 15 final regulations published that will reduce the safety standards duplication between the United States and Canada.

In **marine safety**, Acts and Regulations were modernized consistent with the Cabinet Directive on Streamlining Regulation (i.e., the *Navigable Waters Protection Act*, and regulations under the *Canada Shipping Act*, 2001), to strengthen regulatory frameworks, address gaps in legislation, correct ambiguities, and reduce barriers with international trading partners.

With respect to **transporting dangerous goods**, amendments to the *Transportation of Dangerous Goods Act* that require companies to have security plans when transporting dangerous goods were introduced in Parliament. Amendments to the *Contraventions Regulations* have simplified enforcement of the Act, allowing Transport Canada inspectors to issue tickets.

With respect to policy and program development, Transport Canada launched a comprehensive review of the **aviation security** framework in support of Budget 2009 commitments. This work, which is taking place over the next three to four years, will result in a more robust and proactive regulatory regime and remove outdated and unnecessary requirements. The department also:

- worked on the Air Cargo Security Program with federal partners and industry stakeholders, to design and pilot test the voluntary security supply chain management system that included the initiation of a compliance monitoring and inspection regime.
- implemented the Marine Transportation Security Clearance program at 11 major ports in Canada to reduce the risk of security threats and prevent unlawful interference with the marine transportation system. They are now fully compliant with the Marine Transportation Security Regulations.
- led or collaborated in a number of emergency planning activities such as the Vancouver 2010 Exercise Series, in preparation for the Olympics to assess Canada's ability to act quickly and effectively in the event of a terrorist attack or security related threat and Exercise Nanook, to address potential crises in the North.

PERFORMANCE MEASUREMENT

Safety data drawn from the latest *Transportation in Canada – an Overview report (2008)* ([see Transportation in Canada](#)) reveals that:

In **air travel**, there were 232 aviation accidents in 2008, nine per cent fewer than in 2007, and 44 air fatalities, one more than in 2007. The 2008 accident rate (preliminary data) was 5.2 per cent per 100,000 hours flown, the lowest in the last 10 years.

In **marine travel**, the number of Canadian vessel shipping accidents and accidents aboard ships decreased for the fifth consecutive year in 2008. The 356 accidents are 16.7 per cent below the five-year average.

In **road travel**, the number of road casualty collisions decreased by five per cent, from 145,118 in 2006 to 138,275 in 2007. The number of fatalities as a result of traffic collisions also decreased by five per cent, from 2,895 in 2006 to 2,754 in 2007. These statistics are preliminary and subject to some change, however, the overall downward trend is not expected to change.

In **rail travel**, there were 1,147 reported rail accidents and 74 rail fatalities in 2008, 13.3 and 11.9 per cent fewer, respectively, than in 2007.

In **the transportation of dangerous goods**, there were 419 accidents in 2008, one per cent fewer than in 2007. However, only 12 injuries were directly attributable to the dangerous goods themselves.

Transport Canada was not able to evaluate its performance on the longer-term goal of the level of Canadian public confidence in transportation safety and security for 2008-2009, because of a moratorium placed on syndicated studies pending a Public Works and Government Services Canada centralized negotiation with private sector contractors.

BENEFITS FOR CANADIANS

Through its various projects and programs, Transport Canada helps stakeholders address their safety and security vulnerabilities, and provides the necessary tools, funds, and guidance to better mitigate safety and security risks and threats to the Canadian transportation system. This in turn builds consumer confidence and supports safe and secure communities.

LESSONS LEARNED

The lessons learned related mainly to timeline management and accurately planning the time required for consulting stakeholders on specific policies (i.e. safety and security management systems) or regulatory initiatives. In some cases, seeking stakeholder buy-in was challenging due to the complexity of the issue and the implications for the stakeholder. To ensure the successful completion of future projects, the department will need to plan for unforeseen delays and make certain that communications during consultations remain effective.

2.3 Strategic Outcome: An environmentally responsible transportation system that contributes to Canada's sustainable development objectives

2.3.1 Program Activity: Sustainable Transportation Development and the Environment

DESCRIPTION: The Sustainable Transportation Development and the Environment Program Activity encompasses the development and implementation of programs and policies to protect the natural environment and to achieve a more sustainable transportation system in Canada.

2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
202	283	210	337	335	2
Performance Indicators			Expected Results		
<ul style="list-style-type: none">• Percentage of Sustainable Development Strategy Targets• Levels of air pollution and GHG emissions from transport• Number of marine pollution incidents detected• Number of Transport Canada contaminated sites remediated• Number of project environmental assessments completed			<ul style="list-style-type: none">• Increased environmental sustainability of Canada's transportation system and Transport Canada's operations		
Performance Status: Mostly Met					

PERFORMANCE ANALYSIS

Transport Canada continued to deliver programs under the ecoTRANSPORT Strategy of the Clean Air Agenda. For more information please visit [ecoTransport](#). These programs aim to:

- improve the management of sustainable transportation infrastructure in communities (ecoMOBILITY program);
- increase efficiency and reduce emissions of air pollutants and greenhouse gases from the movement of goods (ecoFREIGHT program, Marine Shore Power Program); and
- improve fuel efficiency and reduce emissions from the personal vehicle fleet (ecoTECHNOLOGY for Vehicles, ecoAUTO Rebate Program).

The department is also building strong impetus for developing and applying emission-reducing technologies and increased knowledge and engagement in green transportation opportunities. More comprehensive results are provided in the "Horizontal Initiatives" table on [Treasury Board Secretariat's website](#).

Under the Clean Air Regulatory Agenda and the ecoTransport Strategy, Transport Canada also pursued a number of initiatives across the entire transportation system to further minimize the impact of transportation on the environment.

Road. The Government of Canada and the Canadian automobile industry continued to support implementation of the 2005 Memorandum of Understanding to act on climate change (under this agreement carmakers will voluntarily work to reduce annual greenhouse gas emissions from light-duty vehicles by 5.3 megatonnes in 2010).

Transport Canada continued its membership role on the Government Industry Memorandum of Understanding Committee and helped develop a performance measurement framework. The department provided Natural Resources Canada with data relating to vehicle sales and fuel consumption for use in the analysis of performance under the MOU. For more information, please visit: [Natural Resources Canada](#).

Transport Canada prepared discussion and consultation papers as part of a 2006 Government of Canada commitment to develop vehicle fuel consumption regulations. In 2009, the government decided to meet its objectives through regulations pursuant to the *Canadian Environmental Protection Act, 1999* under the authority of the Minister of Environment, to ensure that Canada has the flexibility to align with fuel efficiency standards in the United States.

Rail. The department continued to support the implementation of the Memorandum of Understanding with the Railway Association of Canada. This agreement:

- establishes a framework for reducing air pollution and greenhouse gas emissions from railway locomotives operated by Canadian railway companies in Canada;
- aligns railway practices with United States air pollution standards; and
- ensures that the rail industry continues to improve its greenhouse gas emission performance between 2006 and 2010.

Other results included starting to develop rail emission regulations that will take effect in 2011, once the current Memorandum of Understanding expires.

Marine. Transport Canada supported the International Maritime Organization in developing standards and recommended practices for reducing greenhouse gas emissions and air pollutants caused by ships. This included the submission of a joint Canada/United States application to establish an Emission Control Area in North America for the marine sector.

Other results included introducing amendments to the *Marine Liability Act* in Parliament. This Bill supports the ratification of two international conventions that would significantly improve the liability and compensation regime for pollution damages caused by marine oil spills.

Amendments to the *Arctic Waters Pollution Prevention Act* were also introduced in Parliament. The amended Act enables Canada to apply its strict requirements for Arctic shipping over a greater area, which will better protect our Arctic waters from pollution.

Air. Transport Canada worked with the International Civil Aviation Organization to develop standards and recommended practices for reducing greenhouse gas emissions and air pollutants. Transport Canada also:

- represented Canada at meetings of the Group on International Aviation and Climate Change;

- began work with the Canadian Airports Council to implement Air Quality Management Plans; and
- continued to support the Memorandum of Understanding with the Air Transport Association of Canada, the first of its kind in the world, that aims to reduce greenhouse gas emissions from aviation sources. It sets an annual fuel efficiency target that will achieve a cumulative reduction in emissions of 24 per cent by 2012 relative to 1990 levels.

All sectors. Transport Canada contributed to ‘whole of government’ procedures, guidance and project agreements to govern the environmental assessment and regulatory review of 42 major resource projects (such as mining, oil and gas, pipelines, nuclear facilities) being coordinated through the Major Projects Management Office. Transport Canada is applying these procedures to other major transportation projects to streamline the regulatory review process while continuing to protect the environment. These are important initiatives related to the government’s commitment to more efficient and effective review processes.

PERFORMANCE MEASUREMENT

Sustainable Development Strategy: Most of the targets were met or are on track, as provided in the “Horizontal Initiatives” table on [Treasury Board Secretariat’s website](#).

Air Pollution/Greenhouse Gases: Greenhouse gas emissions from the Canadian transportation sector rose 14 per cent between 2000 and 2007 (from 166.8 to 190.2 Mt CO₂eq), mainly due to population growth, economic activity and resulting vehicle use. Air pollution emissions continue to show a steady decline between 2000 and 2006, due to regulatory initiatives and stock turnover. In particular, sulphur oxides decreased by 12.2 per cent, nitrogen oxides decreased by 10.9 per cent; fine particulate matter decreased by 12.1 per cent and volatile organic compounds decreased by 23.2 per cent. Further information is available at [Transportation in Canada](#). Transport Canada has reduced greenhouse gas emissions from its operations (buildings and transportation) for the 2007-08 fiscal year by 17 per cent relative to 1998-1999 levels.

Marine: 183 marine pollution incidents were detected, with 164 classified as mystery spills, and 19 reported as having originated from a ship.

Contaminated Transport Canada sites:

- 242 of 526 have undergone or are undergoing remediation or risk management; and
- 90 sites have now been removed from the Transport Canada contaminated sites inventory.

Environmental Assessments: A total of 829 project environmental assessments were conducted as required by the *Canadian Environmental Assessment Act* and territorial land claim agreements. Measures to prevent, minimize, or manage adverse environmental effects of such projects were identified. The department also conducted 88 strategic environmental assessments to identify any potential environmental impacts of proposed policy, plans, and programs.

BENEFITS FOR CANADIANS

Work in this Program Activity focused on developing and implementing policies and programs to protect the natural environment, create a more sustainable transportation system in Canada and ensure environmental stewardship of Transport Canada’s assets

and operations. As a result, Canadians will benefit from cleaner air, land, and water that will help to protect their overall health.

LESSONS LEARNED

Since the North American transportation industry is so integrated, some regulatory development depends on developments with our major trading partners, including the United States. The department recognizes the need to coordinate timelines and the development of policy and regulatory actions to continue to meet Government of Canada objectives.

Coordinating a 'whole of government' project management approach to conducting environmental assessments and regulatory review delivers important process efficiencies while ensuring that environmental impacts are considered effectively in the planning stages of transportation-related projects.

A continued area for improvement relates to data and analytical capacity. The department will continue to work with its federal, provincial and territorial partners on improving data gathering and tools to support policy and program development.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

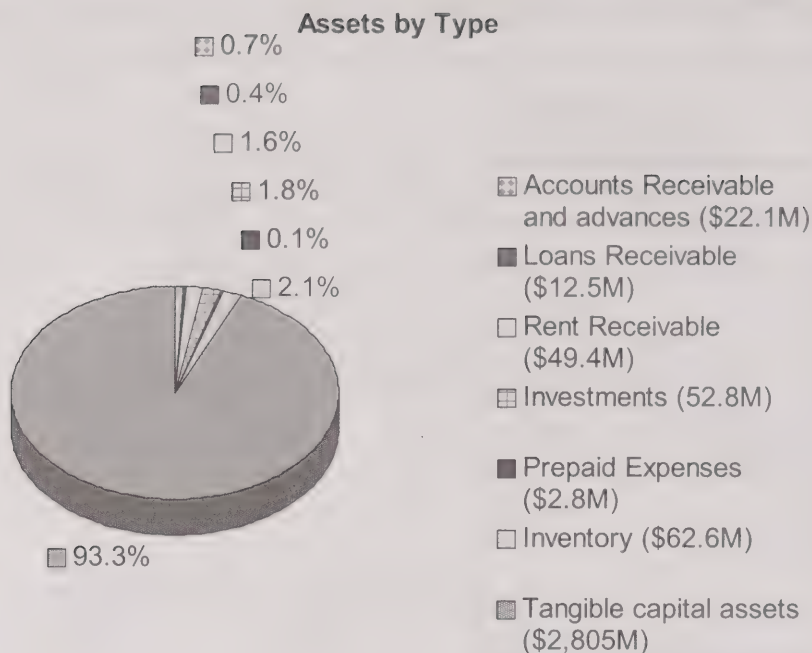
3.1 Financial Highlights

The financial highlights presented within this DPR are intended to serve as a general overview of Transport Canada's financial position and operations. The Department's financial statements can be found on Transport Canada's website at:

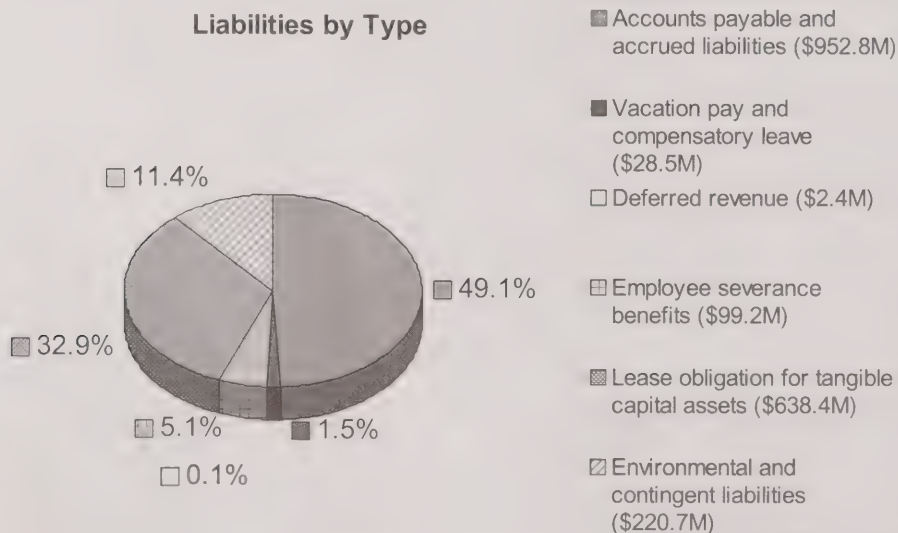
<http://www.tc.gc.ca/eng/corporate-services/finance-fs-637.htm>.

At End of Year (March 31)

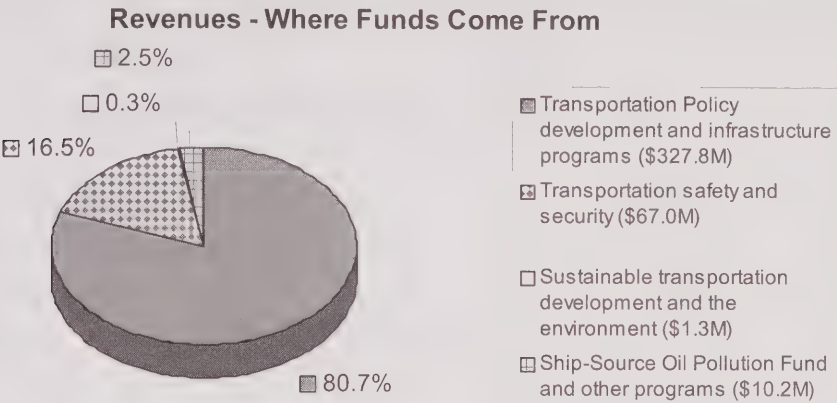
CONDENSED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION			
(in thousands of dollars)	% Change	2009	2008
Total Assets	-5.3%	3,007,535	3,176,364
Total Liabilities	-1.3%	1,941,940	1,966,577
Total Equity	-11.9%	1,065,595	1,209,787
CONDENSED STATEMENT OF OPERATIONS			
(in thousands of dollars)	% Change	2009	2008
Total Expenses	19.8%	1,622,621	1,354,903
Total Revenues	-9.1%	406,311	446,860
Net Cost of Operations	33.9%	1,216,310	908,043



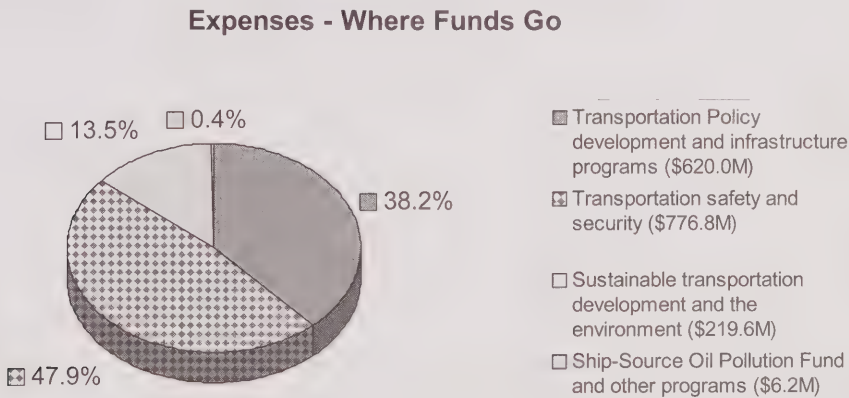
Total assets were \$3,008 million at the end of 2008-09, a decrease \$169 million (5.3%) over the previous year's total assets of \$3,176 million. Tangible capital assets represented the largest portion of total assets at \$2,805 million or 93.3% of total assets.



Total liabilities were \$1,942 million, a decrease of approximately \$25 million (1.25%) over the previous year's total liabilities of \$1,967 million. Accounts payable represents the largest portion of liabilities at \$953 million or 49% of total liabilities.



The Department's total revenues amounted to \$406 million for 2008-09. There was a decrease of \$41 million (9.2%) from the previous year's revenue. Most of Transport Canada's revenue was derived from Transportation Policy development and infrastructure programs.



Total expenses for Transport Canada were \$1,623 million in 2008-09. The majority of funds, \$777 million or 47.9%, were spent in Transportation safety and security; while Transportation Policy development and infrastructure programs represented \$620 million or 38.2% of total expenses.

3.2 List of Tables

The following tables were submitted electronically. The electronic tables can be found on the Treasury Board Secretariat's website at:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Details on Transfer Payment Programs

Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

User Fees/External Fees

Horizontal Initiatives

Sustainable Development Strategy

Green Procurement

Response to Parliamentary Committees and External Audits

Internal Audits and Evaluations

3.3 Other Items of Interest

A

Advisory Panel's Review of the *Canadian Air Transport Authority Act*

http://www.tc.gc.ca/ress/CA TSA/Final_Report-Rapport_final_final_report_e.htm

Airport Capital Assistance Program

<http://www.tc.gc.ca/programs/Airports/ACAP/menu.htm>

All Aboard: Rail Safety Strategic Plan (2005-2010)

<http://www.tc.gc.ca/RailSafety/Publications/StrategicPlan.htm>

Asia Pacific Gateway Corridor Initiative

<http://www.tc.gc.ca/canadagateways/apgci/index.html>

Automakers Agreement to Reduce GHG Emissions

<http://www.oee.nrcan.gc.ca/transportation/ghg-memorandum/index.cfm>

C

Cabinet Directive on Streamlining Regulation

<http://www.reglementation.gc.ca/directive/directivetb-eng.asp>

E

EcoTRANSPORT Strategy

<http://www.ecoaction.gc.ca/ecotransport/index-eng.cfm>

F

Flight Rights Canada

<http://www.tc.gc.ca/flightright/menu.htm>

G

Gateway

<http://www.canadagateways.gc.ca/index2.html>

O

Ontario-Quebec Continental Gateway

<http://www.continentalgateway.ca/index2.html>

Organizational structure

<http://www.tc.gc.ca/aboutus/departement/menu.htm>

S

Statutes

<http://www.tc.gc.ca/acts-regulations/acts/menu.htm>

T

Transportation in Canada - Overview report (2008)

<http://www.tc.gc.ca/policy/report/aca/anre2008/index.html>

Transport, Infrastructure and Communities portfolio

<http://www.tc.gc.ca/aboutus/abouttic.htm>

L

Législations

<http://www.tc.gc.ca/lois-reglements/lois/menu.htm>

Les transports au Canada – Un survol (2008)

<http://www.tc.gc.ca/politique/rapport/aca/ane2008/index.html>

P

Porte continentale Ontario-Québec

<http://www.porteconterminale.ca/index2.html>

Portes et corridors

<http://www.portesducanada.gc.ca/index2.html>

Portefeuille des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités

http://www.tc.gc.ca/sujet_ausujetdet/c.htm

Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires

http://www.tc.gc.ca/programmes_aerports/palacmnu.htm

S

Stratégie écoTRANSPORTS

<http://www.ecoaction.gc.ca/ecotransport/index-fr.ctm>

Structure organisationnelle

http://www.tc.gc.ca/sujet_departement/menu.htm

3.2 Liste des tableaux

Les tableaux suivants ont été transmis électroniquement. Les tableaux électroniques figurent sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor à :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rtp/2009-2010/index-fra.asp>.

Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

Frais d'utilisation et frais externes

Initiatives horizontales

Stratégie de développement durable

Achats écologiques

Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

Vérifications internes et Évaluations

3.3 Autres points intéressants

A

Accord des constructeurs de véhicules automobiles affèrent à la réduction des émissions de GES

<http://www.oee.nrcan.gc.ca/transports/ges-protocole/index.cfm?attr=8>

D

Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation

<http://www.reglementation.gc.ca/indirective/indirectiveb-fra.asp>

Droits des voyageurs aériens Canada

http://www.le.gc.ca/contenu/les_voyageurs_aeriens_menu.html

E

En voiture : Sécurité ferroviaire – Plan stratégique (2005-2010)

<http://www.tc.gc.ca/fta/securiteferroviaire/publications-44.htm>

Examen de la Loi sur l'administration canadienne de la sûreté du transport aérien par le Comité consultatif

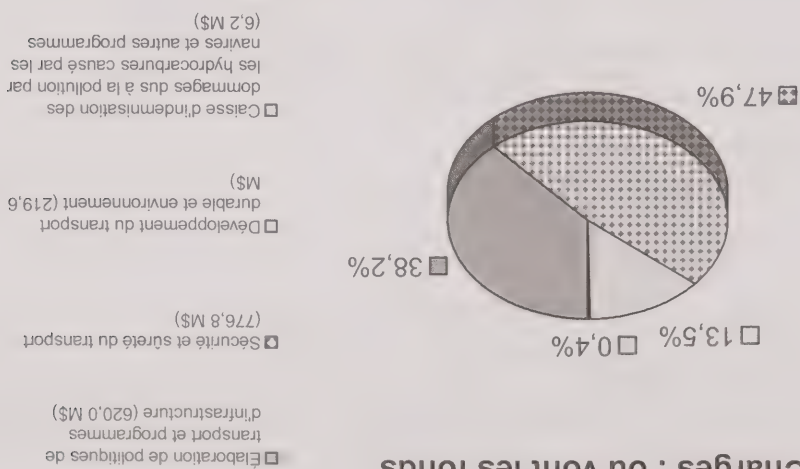
http://www.tc.gc.ca/ress/A/SA/Final_Report-Rapport_Final_rapport_Final.htm

I

Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique

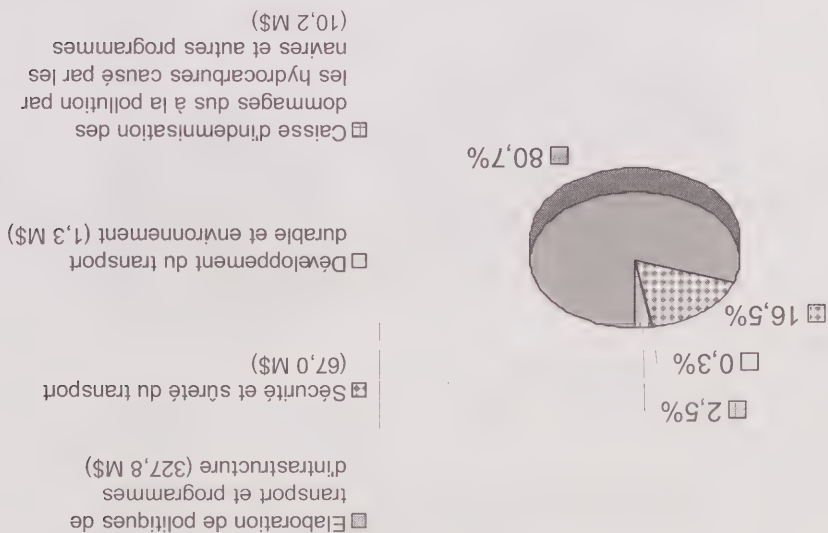
<http://www.tc.gc.ca/portseccorridors/ipeap/index.html>

Charges : où vont les fonds



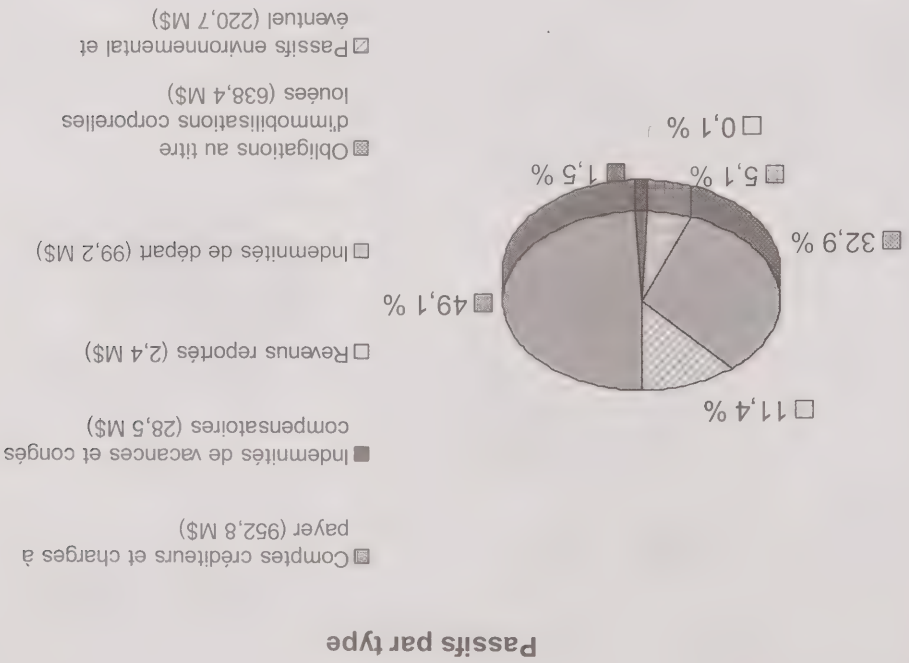
Le total des charges de Transports Canada était 1,623 M\$ en 2008-2009. La plupart des fonds, soit 777 M\$ ou 47,9 %, ont été dépensés pour la sécurité et la sûreté du transport. alors que l'élaboration de politiques de transport et de programmes d'infrastructure représentait 620 M\$ ou 38,2 % du total des charges.

Revenus : d'où proviennent les fonds

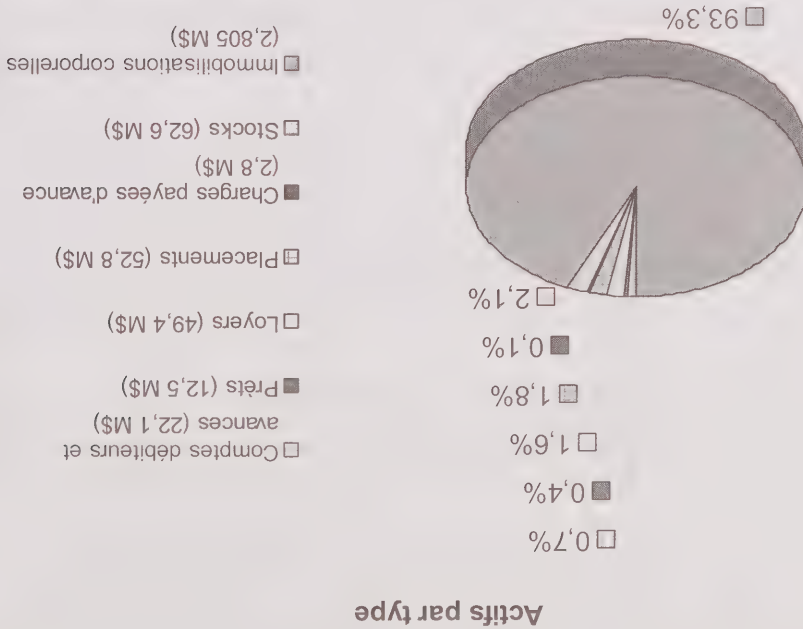


Le total des revenus du Ministère s'élevait à 406 M\$ pour l'exercice 2008-2009, une réduction de 41 M\$ (9,2 %) par rapport au total des revenus de l'exercice précédent. La plupart des revenus provenaient de l'élaboration de politiques de transport et de programmes d'infrastructure.

Le total des passifs s'élevait à 1,942 M\$, une réduction d'environ 25 M\$ (1,25 %) par rapport au total des passifs de l'exercice précédent, qui était de 1,967 M\$. Les comptes créditeurs représentent la plus grande part des passifs, avec une somme de 953 M\$ ou 49 % du total des passifs.



Le total des actifs était de 3,008 M\$ à la fin de l'exercice 2008-2009, une réduction de 169 M\$ (5,3 %) par rapport au total des actifs de l'exercice précédent, qui était de 3,176 M\$. Les immobilisations corporelles représentent la plus grande part des actifs, avec une somme de 2,805 M\$ ou 93,3 % du total des actifs.



3.1 Faits saillants financiers

Les faits saillants financiers présentés dans le présent rapport visent à établir un survol général des activités et de la situation financière de Transports Canada. Il est possible de consulter les états financiers du Ministère à l'adresse suivante : <http://www.tc.gc.ca/tra/services-generaux/finance-cf-637.htm>.

À la fin de l'exercice (31 mars)

BILAN SOMMAIRE DE LA SITUATION FINANCIÈRE				
(en milliers de dollars)				
	% de	2009	2008	
	changement			
Total des actifs	-5,3%	3 007 535	3 176 364	
Total des passifs	-1,3%	1 941 940	1 966 577	
Total de l'avoir	-11,9%	1 065 595	1 209 787	
BILAN DE L'ÉTAT DES RÉSULTATS				
(en milliers de dollars)				
	% de	2009	2008	
	changement			
Total des charges	19,8%	1 622 621	1 354 903	
Total des revenus	-9,1%	406 311	446 860	
Coût de fonctionnement net	33,9%	1 216 310	908 043	

réduit de 17 p. 100 les émissions de gaz à effet de serre de ses exploitations (édifices et transports) pour l'exercice de 2007-2008, comparativement aux niveaux de 1998-1999.

Secteur maritime : 183 incidents de pollution marine ont été détectés, dont 164 sont classifiés comme des déversements d'origine inconnue et 19 sont signalés comme des déversements provenant d'un navire.

Sites contaminés de Transports Canada :

- 242 des 526 sites contaminés ont subi ou subissent des mesures d'assainissement ou de gestion des risques;
- 90 sites ne figurent plus dans l'inventaire des sites contaminés de Transports Canada.

Évaluations environnementales : Au total, 829 évaluations environnementales de projets ont été menées conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et à des accords de revendications territoriales. Les mesures pour prévenir, minimiser ou gérer les effets environnementaux néfastes de tels projets ont été définies. Le Ministère a également mené 88 évaluations environnementales stratégiques afin de déterminer les répercussions éventuelles des politiques, des plans et des programmes proposés sur l'environnement.

AVANTAGES POUR LA POPULATION CANADIENNE

Le travail dans le cadre de cette activité de programme est axé sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes visant à protéger l'environnement naturel, à créer un réseau de transport plus durable au Canada et à assurer la gérance environnementale des biens et des exploitations de Transports Canada. Par conséquent, les Canadiens bénéficieront d'air, de sols et d'eau plus propres qui aideront à protéger leur santé générale.

LEÇONS APPRISSES

Étant donné que le secteur des transports nord-américain est si intégré, certains projets de règlements dépendent de nos principaux partenaires commerciaux, y compris les États-Unis. Le Ministère reconnaît le besoin de coordonner les échéances et l'élaboration des politiques et des mesures réglementaires afin de continuer à satisfaire aux objectifs du gouvernement du Canada. La coordination d'une approche « pangouvernementale » en matière de gestion des projets en ce qui a trait aux évaluations environnementales et à l'examen de la réglementation permet d'accroître beaucoup l'efficacité des processus tout en veillant à ce que les répercussions sur l'environnement soient prises en considération pendant les phases de planification des projets portant sur les transports.

Un domaine où les améliorations sont toujours possibles est celui des données et de la capacité d'analyse. Le Ministère continuera de collaborer avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux afin d'améliorer les outils et la collecte de données à l'appui de l'élaboration des politiques et des programmes.

renseignements figurent sur le site web www.ec.gc.ca/transport. Les renseignements sur le site web www.ec.gc.ca/transport du Transport Canada

économiques et de l'utilisation comme des véhicules. Les émissions de polluants atmosphériques continuent à diminuer de façon constante entre 2000 et 2006, en raison de projets de réglementation et de la rotation des stocks. En particulier, les oxydes de soufre ont diminué de 12,2 p. 100, les oxydes d'azote de 10,9 p. 100, les fines particules atmosphériques de 12,1 p. 100 et les composés organiques volatils de 23,2 p. 100. De plus amples

Pollution de l'air et gaz à effet de serre : Les émissions de gaz à effet de serre causées par le secteur des transports ont augmenté de 14 p. 100 entre 2000 et 2007 (de 166,8 à 190,2 Mt, équivalent en CO₂), essentiellement en raison de la croissance démographique, des activités

Secrétariat du Conseil du Trésor.

Stratégie de développement durable : La plupart des objectifs ont été atteints ou sont en voie de l'être, comme l'indique le tableau « Initiatives horizontales » du site Web du

MESURE DU RENDEMENT

Tous les secteurs. Transports Canada a contribué aux procédures, aux lignes directrices et aux accords relatifs aux projets « pangouvernementaux » afin de régir l'évaluation environnementale et l'examen réglementaire de 42 grands projets relatifs aux ressources naturelles (tels que l'exploitation minière, le pétrole et le gaz, les pipelines, les installations nucléaires) coordonnés par le Bureau de gestion de grands projets. Transports Canada applique ces procédures à d'autres projets de transport importants afin de simplifier le processus d'examen réglementaire tout en continuant à protéger l'environnement. Il s'agit d'initiatives importantes relatives à l'engagement du gouvernement d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du processus d'examen.

rendement du carburant qui permettra une réduction cumulative des émissions de 24 p. 100 d'ici 2012 comparativement aux niveaux de 1990.

- représente le Canada lors des réunions du Groupe sur l'aviation internationale et les émissions de gaz à effet de serre et des polluants de l'air. Transports Canada a également :
- entamé sa collaboration avec le Conseil des aéroports du Canada en vue de mettre en œuvre des plans de prévention de la pollution atmosphérique;
- continué à appuyer le protocole d'entente avec l'Association du transport aérien du

Les autres résultats incluaient la présentation au Parlement de modifications à la *Loi sur la responsabilité en matière maritime*. Ce projet de loi appuie la ratification de deux conventions internationales qui amélioreraient considérablement le régime de responsabilités et de dédommagements pour les dommages causés par les déversements d'hydrocarbures en mer. Les modifications apportées à la *Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques* ont également été présentées au Parlement. La loi modifiée permet au Canada d'appliquer ses exigences rigoureuses relatives au transport maritime dans l'Arctique sur une plus grande portion du territoire, de sorte que nos eaux arctiques seront mieux protégées contre la pollution.

En vertu du Programme de réglementation de la qualité de l'air et de la Stratégie écoTRANSPORTS, Transports Canada a également mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives dans l'ensemble du réseau de transport afin de minimiser d'avantage les répercussions des transports sur l'environnement.

Transport terrestre. Le gouvernement du Canada et l'industrie automobile canadienne ont continué d'appuyer la mise en oeuvre du protocole d'entente de 2005 visant à lutter contre le changement climatique (en vertu de cette entente, les constructeurs d'automobiles collaboreront volontairement à la réduction des émissions annuelles de gaz à effet de serre des véhicules légers de 5,3 mégatonnes en 2010).

Transports Canada a poursuivi son rôle de membre au sein du comité du protocole d'entente entre le gouvernement et l'industrie et il a aidé à élaborer un cadre de mesure du rendement. Le Ministère a fourni à Ressources naturelles Canada des données relatives aux ventes de véhicules et à la consommation de carburant aux fins d'utilisation dans le cadre de l'analyse du rendement en vertu du protocole d'entente. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site web suivant : [Ressources naturelles Canada](#).

Transports Canada a préparé des documents de discussion et de consultation dans le cadre de l'engagement du gouvernement du Canada de 2006 d'élaborer un règlement sur la consommation de carburant des véhicules. En 2009, le gouvernement a décidé de satisfaire à ses objectifs grâce à l'établissement d'un règlement en vertu de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement de 1999* sous l'autorité du ministre de l'Environnement, et ce, afin de s'assurer que le Canada a la flexibilité d'harmoniser ses normes de rendement du carburant avec celles des États-Unis.

Transport ferroviaire. Le Ministère a continué d'appuyer la mise en oeuvre du protocole d'entente avec l'Association des chemins de fer du Canada. Cette entente :

- établit un cadre de réduction des polluants atmosphériques et des émissions de gaz à effet de serre causées par les locomotives qui sont exploitées au Canada par les compagnies de chemin de fer canadiennes;
- aligne les pratiques des chemins de fer sur les normes de pollution de l'air des États-Unis;
- s'assure que l'industrie des chemins de fer continue d'améliorer son rendement en termes d'émissions de gaz à effet de serre entre 2006 et 2010.

Les autres résultats incluaient le début de l'élaboration de la réglementation sur les émissions provenant du transport ferroviaire qui entrera en vigueur en 2011, soit à l'expiration du protocole d'entente actuel.

Transport maritime. Transports Canada a appuyé l'Organisation maritime internationale dans le cadre de l'élaboration de normes et de pratiques recommandées relatives à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et des polluants atmosphériques causés par les navires. Cela incluait la soumission d'une demande conjointe du Canada et des États-Unis en vue d'établir une zone de contrôles des émissions en Amérique du Nord visant le secteur maritime.

2.3 Résultat stratégique : Un réseau de transport respectueux de l'environnement qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement durable

2.3.1 Activité de programme : Développement du transport durable et environnement
DESCRIPTION : L'activité de programme « Développement du transport durable et environnement » englobe l'élaboration et la mise en œuvre de programmes et de politiques visant à protéger l'environnement naturel et à assurer un réseau de transport plus durable au Canada.

Ressources financières pour 2008-2009 (en millions de dollars)		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Effectif prévu	Effectif réel
202	283	210	337	335
Indicateurs de rendement		Résultats escomptés		
• Pourcentage des objectifs de la Stratégie de développement durable • Niveaux de pollution de l'air et d'émissions de GES causées par les transports • Nombre d'incidents de pollution marine décelés • Nombre d'assainissement de sites contaminés de Transports Canada • Nombre d'évaluations environnementales de projets effectuées		• Meilleure durabilité écologique du réseau de transport canadien et des exploitations de Transports Canada		
Etat du rendement : objectif presque entièrement atteint				

ANALYSE DU RENDEMENT

Transports Canada a continué d'exécuter des programmes en vertu de la Stratégie écoTRANSPORTS dans le cadre du Programme de l'air pur. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site web suivant : [écoTRANSPORTS](#). Ces programmes visent à :

- améliorer la gestion de l'infrastructure de transport durable dans les collectivités (programme écoMOBILITE);
- accroître l'efficacité et à réduire les émissions de polluants de l'air et de gaz à effet de serre causées par le transport de biens (programme écoMARCHANDISES, Programme d'alimentation à quai des navires);
- augmenter le rendement du carburant et à réduire les émissions des véhicules personnels (écoTECHNOLOGIE pour les véhicules, Programme de remise écoAUTO).

Le Ministère vise également à encourager fortement la mise au point et l'application des technologies de réduction des émissions ainsi que l'accroissement des connaissances et des engagements à l'égard des possibilités de transport écologique. Des renseignements plus exhaustifs figurent au tableau « Initiatives horizontales » sur le site web du

Secrétariat du Conseil du Trésor.

Transports Canada n'a pas été en mesure d'évaluer son rendement relatif à l'objectif à plus long terme d'augmenter le niveau de confiance des Canadiens en matière de sûreté et de sécurité des transports pour 2008-2009, en raison d'un moratoire sur les études multi-intérêts en attendant la tenue des consultations centralisées de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada avec les entrepreneurs du secteur privé.

AVANTAGES POUR LA POPULATION CANADIENNE

Grâce à ses divers projets et programmes, Transports Canada aide les intervenants à faire face à leurs lacunes en termes de sûreté et de sécurité, et il fournit les outils, les fonds et les conseils nécessaires pour mieux atténuer les risques et les menaces pour la sûreté et la sécurité du réseau canadien des transports. Ces mesures permettent ainsi d'accroître la confiance des consommateurs et d'appuyer des collectivités sûres et sécuritaires.

LEÇONS APPRISSES

Les leçons apprises avaient essentiellement trait à la gestion des échéances et à la planification exacte du temps requis pour les consultations auprès des intervenants concernant des politiques précises (p. ex. systèmes de gestion de la sûreté et de la sécurité) ou des projets de réglementation. Dans certains cas, il était difficile d'obtenir la participation des intervenants en raison de la complexité du problème et des répercussions pour ces derniers. Afin d'assurer le succès des projets futurs, le Ministère devra prévoir les délais imprévus et s'assurer que les communications demeurent efficaces au cours des consultations.

Les données sur la sécurité tirées du dernier rapport intitulé *Les transports au Canada – Un survol (2008)* (¹⁰) Les transports au Canada) révèlent que :

dans le cadre des voyages aériens, il y a eu 232 accidents d'aviation en 2008, soit 9 p. 100 de moins qu'en 2007, et 44 décès, soit un de plus qu'en 2007. Le taux d'accidents pour 2008 (données préliminaires) est de 5,2 p. 100 par 100 000 heures de vol, ce qui constitue le taux le plus faible des dix dernières années;

dans le cadre des voyages maritimes, le nombre d'accidents maritimes et d'accidents à bord de navires au Canada a diminué en 2008 pour une cinquième année consécutive. Les 356 accidents qui sont survenus se situent à 16,7 p. 100 en-dessous de la moyenne quinquennale;

dans le cadre des voyages routiers, le nombre de collisions mortelles a diminué de 5 p. 100, soit de 145 118 en 2006 à 138 275 en 2007. Le nombre de collisions de la route ayant fait des victimes a également diminué de 5 p. 100, soit de 2 895 en 2006 à 2 754 en 2007. Ces données statistiques sont préliminaires et sujettes à certaines modifications. Cependant, on ne s'attend pas à ce que la tendance générale à la baisse change;

dans le cadre des voyages ferroviaires, 1 147 accidents ferroviaires et 74 décès ont été signalés en 2008, soit 13,3 et 11,9 p. 100 de moins, respectivement, qu'en 2007;

dans le cadre du transport des marchandises dangereuses, il y a eu 419 accidents en 2008, soit 1 p. 100 de moins qu'en 2007. Cependant, seulement 12 blessures sont directement attribuables aux marchandises dangereuses elles-mêmes.

MESURE DU RENDEMENT

- travaillé au Programme de sûreté du fret aérien avec ses partenaires fédéraux et les intervenants de l'industrie à des fins de conception et de tests pilotes du système de gestion volontaire de la sûreté de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a inclus la mise au point d'un régime de surveillance de la conformité et d'inspection;
 - mis en œuvre le Programme d'habilitation de sécurité en matière de transport maritime dans 11 grands ports canadiens afin de réduire le risque de menaces pour la sûreté et d'éviter une intervention illégitime dans le réseau de transport maritime. Ces ports respectent maintenant entièrement le *Règlement sur la sûreté du transport maritime*.
 - dirigé un certain nombre d'activités de planification en cas d'urgence ou à collaboré à celles-ci notamment à la série d'exercices pour Vancouver 2010, en préparation aux Jeux Olympiques afin d'évaluer la capacité du Canada à agir rapidement et efficacement en cas d'attentat terroriste ou de menace à la sûreté, et à l'exercice Nanook, pour faire face à des crises éventuelles dans le Nord.
- Pour ce qui est de l'élaboration de politiques et de programmes, Transports Canada a entamé un examen exhaustif du cadre de la sûreté aérienne à l'appui des engagements du Budget 2009. Ce travail, qui se déroulera sur une période de trois à quatre ans, résultera en un régime de réglementation plus robuste et proactif et il éliminera les exigences archaïques et non nécessaires. Le Ministère a également :

Harmonisation et modernisation des règlements et des lois; élaboration de politiques et de programmes

Transport routier : En vertu du programme de contribution national « Vision sécurité routière », le Ministère a appuyé la tenue de sondages, de collectes de données, de recherches ainsi que d'activités de diffusion, de sensibilisation et d'éducation à l'appui des efforts de ses partenaires afin de réduire le nombre de décès et de blessures graves sur les routes canadiennes.

L'an passé, Transports Canada a collaboré avec ses partenaires internationaux afin d'harmoniser les politiques, les programmes et les normes du réseau de transport, y compris celles ayant trait :

- au contrôle du fret aérien et des passagers;
- aux licences de pilotes aériens;
- à la formation;
- aux aptitudes linguistiques pour les communications avec le personnel de piste.

Transports Canada et ses partenaires internationaux ont également :

- élaboré des normes internationales de vitesse pour les tests de pare-choc;
- mis en œuvre des normes mondiales de conception, de fabrication et d'utilisation de citernes mobiles pour le transport des marchandises dangereuses;
- partage des pratiques exemplaires sur la manière adéquate de veiller à la sécurité du réseau de transport maritime.

Au chapitre de la **sécurité routière**, l'harmonisation a progressé plus rapidement que prévu avec la publication de 15 règlements finaux qui réduiront le chevauchement des normes de sécurité entre les États-Unis et le Canada.

En ce qui a trait à la **sécurité maritime**, les lois et les règlements ont été modernisés conformément à la ~~la Loi sur la protection des eaux navigables~~ *la Loi sur la protection des eaux navigables* et le règlement en vertu de la *Loi sur la marine marchande du Canada de 2001* afin de renforcer les cadres de réglementation, de traiter des écarts dans la législation, de corriger les ambiguïtés et de réduire les barrières avec les partenaires commerciaux internationaux.

En ce qui concerne le **transport des marchandises dangereuses**, les modifications apportées à la *Loi sur le transport des marchandises dangereuses* qui exigent que les entreprises compagnies aient des plans de sûreté lors de transport de marchandises dangereuses ont été déposées au Parlement. Les modifications apportées au *Règlement sur les conventions* ont simplifié l'application de la Loi en permettant aux inspecteurs de Transports Canada de donner des conventions.

En 2008-2009, Transports Canada a continué de promouvoir la mise en œuvre de systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté grâce à des discussions, des réunions et des conférences permanentes avec les intervenants internes et externes dans tous les secteurs des transports. Des règlements sont désormais en place dans les dix plus grands aéroports du Canada, et la certification initiale a commencé dans tous les autres aéroports et fournisseurs de service aérien (312 aéroports régionaux). De plus Transports Canada a :

- Donné suite aux recommandations de l'examen de la *Loi sur la sécurité ferroviaire* au sujet du renforcement des systèmes de gestion de la sécurité du secteur ferroviaire;
- mené un sondage pour la conception d'un système de gestion de la sécurité volontaire dans le secteur du transport routier qui serait rentable et efficace et qui produirait vraisemblablement des gains importants en matière de sécurité;
- demandé au secteur maritime de participer à un projet pilote d'élaboration de lignes directrices et d'outils en vue de la mise en œuvre de systèmes de gestion de la sécurité. Le but est de favoriser la cohérence nationale de la gestion de la sécurité et de s'assurer que Transports Canada ne conclut des ententes d'autorisation qu'avec les entreprises qui ont des processus exhaustifs pour promouvoir la sécurité et gérer les risques;
- favorisé les systèmes de gestion de la sûreté grâce à diverses séances d'éducation et de sensibilisation et à 21 projets de recherche et activités d'apprentissage avec 15 partenaires industriels différents;
- élaboré des critères et des lignes directrices pour les principaux éléments du système de gestion de la sûreté pour appuyer l'industrie et favoriser une compréhension systématique plus importante d'une approche systématique de la gestion;
- mené des recherches sur chaque mode de transport afin de promouvoir, de faire progresser et d'initier un changement de culture vers une approche systématique de la gestion de la sûreté et de la sécurité.

Programmes de contribution

Grâce à divers programmes de financement sous forme de contributions, Transports Canada aide les intervenants à remédier à des lacunes en matière de sécurité et de sûreté. **Transport maritime** : Plus de 7 millions de dollars ont été versés aux ports et à d'autres installations maritimes en vertu du Programme de contribution pour la sûreté maritime, alors que 6 des simulateurs de Transports Canada ont été mis à niveau et cédés aux établissements de formation provinciaux en vertu du Programme de contribution pour les simulateurs marins. **Transport ferroviaire** : Le Ministère a dépensé 59 millions de dollars en vertu du Programme de contribution Sûreté-Transit, entraînant la création de 130 projets de sûreté du transport ferroviaire de passagers et du transport urbain. Ces projets amélioreront les mesures de sûreté et de préparation en cas d'urgence des exploitants, par exemple en améliorant la formation des employés et la sécurité matérielle. Grâce à une étroite collaboration avec les compagnies de chemin de fer, 7,3 millions de dollars ont été versés dans le cadre du Programme d'amélioration des passages à niveau en vue d'améliorer la sécurité.

2.2 Résultat stratégique : Un réseau de transport sécuritaire et sûr qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement social et de sûreté

2.2.1 Activité de programme : Sécurité et sûreté des transports

DESCRIPTION : L'activité de programme « Sécurité et sûreté des transports » englobe les politiques, l'établissement de règles, la surveillance et l'application de la loi ainsi qu'une intervention directe pour appuyer un réseau de transport sécuritaire et sûr. Elle couvre également l'élaboration de lois, de règlements et de normes à l'échelle nationale et la mise en œuvre d'activités de surveillance, d'essai, d'inspection, d'application de la loi, d'éducation, de formation et de perfectionnement afin de promouvoir la sûreté et la sécurité dans tous les modes de transport. Elle permet également d'élaborer des plans relatifs aux préparatifs d'urgence et d'offrir des services de transport aérien au gouvernement et à d'autres organismes de transport.

Ressources financières pour 2008-2009 (en millions de dollars)			Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)		
Dépenses réelles	Autorisations totales	Dépenses réelles	Effectif prévu	Effectif réel	Ecart
613	672	629	4 097	4 030	67
Indicateurs de rendement			Résultats escomptés		
<ul style="list-style-type: none">Niveau de confiance du public en matière de sûreté et de sécurité des transportsTaux d'accidents et d'incidents afférents à l'augmentation de la circulationTaux de victimes par rapport aux taux d'accidents et d'incidentsProgrès en termes de mise en œuvre de systèmes de gestion de la sûreté et de la sécurité			<ul style="list-style-type: none">Amélioration continue de la sûreté et de la sécurité des transportsConfiance du public en matière de sûreté et de sécurité des transports canadiens		
État du rendement : objectif presque entièrement atteint					

ANALYSE DU RENDEMENT

En 2008-2009, le Ministère a poursuivi ses efforts visant l'amélioration continue de la sûreté et de la sécurité du réseau de transport canadien, ainsi que le renforcement de la confiance du public à l'égard de ce dernier.

Systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté

Le secteur des transports fait face à de nombreux risques et menaces au quotidien qui pourraient provoquer un accident ou un incident. Les systèmes de gestion de la sûreté et de la sécurité sont un moyen pour l'industrie de gérer proactivement les risques et les menaces afin de réduire la probabilité d'accidents ou d'incidents. Ces systèmes misent sur les cadres de réglementation actuels et ils sont conçus pour intégrer la gestion de la sûreté et de la sécurité dans les activités quotidiennes d'un organisme.

LEÇONS APPRISSES

L'environnement interne et externe du Canada est en constante évolution. Appuyant la croissance économique canadienne dans ce marché de plus en plus international, le réseau de transport exige une surveillance rigoureuse et des ajustements, tels que le peaufinement de cadres législatifs et réglementaires.

La tenue de consultations permanentes et ciblées avec nos intervenants a été importante pour assurer le succès général des cadres du marché des transports et pour appuyer l'infrastructure canadienne. Transports Canada poursuivra sa collaboration avec d'autres organismes publics et privés, le milieu universitaire et des organismes non gouvernementaux.

L'amélioration du réseau de transport global grâce à des modifications législatives stratégiques, à des accords internationaux, à l'innovation et à des investissements dans les transports offrent de meilleures options d'accès et de mobilité aux fournisseurs de service de transport et aux expéditeurs canadiens entre le Canada continental, les communautés côtières et les partenaires commerciaux internationaux.

AVANTAGES POUR LA POPULATION CANADIENNE

- L'augmentation de la productivité des transporteurs.
- En dépit des prix élevés du carburant, les prix des extrants de l'industrie des transports n'étaient que légèrement supérieurs dans l'ensemble en 2007 par rapport à ceux de 2006, avec une augmentation globale approximative de 0,1 p. 100, en partie en raison de l'augmentation de la productivité des transporteurs.
- Le transport ferroviaire (classe I) a continué d'afficher des gains de productivité avec une croissance élevée de la productivité totale des facteurs en 2007 (2,3 p. 100).
- La croissance de la productivité de VIA Rail était à nouveau légèrement positive (0,3 p. 100).

Transport ferroviaire


- La progression de la productivité du transport en commun était légèrement négative en 2007 (-0,4 p. 100).

Transport en commun

- Le transport aérien a affiché des gains de productivité en 2007, après avoir connu un recul en 2006 (3,7 et -3,2 p. 100 respectivement).

Transport aérien

MESURE DU RENDEMENT

- des réparations de la route fédérale sur l'île des Soeurs.
 - des réparations des ponts Champlain, Honoré-Mercier, Blue Water et Peace;
 - des mises à niveau de l'équipement et de l'infrastructure de VIA Rail;
- Enfin, un règlement découlant de la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* a été publié sur l'entretien et la sécurité des ponts, et Transports Canada a joué un rôle clé dans l'obtention d'un financement pour effectuer :
- l'Asie-Pacifique figurent à l'adresse suivante :  La portée canadienne du Pacifique.
- américaine. De plus amples renseignements sur l'Initiative de la porte et du corridor de asiatiques. Avec cette modification, la réglementation serait harmonisée avec la réglementation comme étant une limitation à l'exportation de produits agricoles spécialisés vers les marchés maritimes internationaux. Les fournisseurs agroalimentaires canadiens ont défini ces barrières tarifaires et réglementaires restreignant à l'échelle nationale l'accès aux conteneurs Cette initiative comprenait une collaboration avec Finances Canada en vue d'éliminer des

Innovation. Transports Canada a poursuivi son travail sur une stratégie d'innovation afin de définir des mesures visant à améliorer la compétitivité et l'efficacité du réseau de transport au moyen :

- d'initiatives stratégiques en matière de recherche et de développement;
 - d'initiatives pour améliorer le perfectionnement des compétences et la capacité de recherche universitaire;
 - d'applications technologiques novatrices, telles que des systèmes de transport intelligents.
- Des progrès importants ont été réalisés à l'égard du développement de partenariats internationaux dans des secteurs clés tels que les applications technologiques avancées, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les systèmes coopératifs véhicules-infrastructure.
- Infrastructures de transport.** Des progrès ont été réalisés à l'égard d'un financement durable à long terme et d'un cadre de responsabilisation de l'infrastructure de transport, y compris les routes, le transport en commun et les routes locales.

Transports Canada a signé des accords de contribution pour un financement fédéral supérieur à un milliard de dollars à l'appui de grands projets de transport partout au Canada, dont un cosigné avec Infrastructure Canada. Transports Canada a également :

- annoncé un financement de 413,5 millions de dollars pour huit propositions relatives aux infrastructures de transport en vertu du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers. De plus amples renseignements sur les trois portes d'entrée sont disponibles sur le site web suivant : [Portes et corridors du Canada](#).
- financé une série d'études analytiques et de recherches économiques approfondies en partenariat avec les gouvernements provinciaux. Ces études informeront et aiguilleront le développement de la Porte continentale et du Corridor de commerce Ontario-Québec et de la Porte d'entrée de l'Atlantique;
- réalisé des progrès dans le cadre du projet de construction d'autoroute qui reliera la route 401 à un nouveau pont entre Windsor et Détroit, qui constitue le poste frontalier le plus occupé entre le Canada et les États-Unis. Plus particulièrement, le Ministère a annoncé l'emplacement privilégié, sur les plans technique et environnemental, des nouvelles aires d'inspection et des traversées de pont. Pour plus d'information, veuillez consulter le site Web suivant : [La porte continentale Ontario-Québec](#).

Même si l'infrastructure demeure un élément crucial des initiatives sur les portes d'entrée, l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique mettait l'accent sur les orientations stratégiques à plus long terme afin :

- de mettre en place un réseau de transport et de commerce durable en Amérique du Nord;
- d'optimiser la chaîne d'approvisionnement afin d'avoir un commerce sécuritaire entre l'Asie et le Pacifique;
- d'étudier les moyens de saisir la valeur économique associée aux investissements liés à cette porte d'entrée.

De nouveaux cadres législatifs et stratégiques à l'appui des forces du marché libre et d'interventions ciblées du gouvernement ont été mis en place en 2008-2009.

Secteur aéronautique. La stratégie *« Droits des voyageurs aériens Canada »* a été lancée pour :

- fournir aux voyageurs de plus amples renseignements sur leurs droits en termes de prix et de services;
- leur rappeler qu'ils ont droit de consulter les modalités de transport du transporteur aérien;
- leur expliquer la procédure de plaintes qui est en place afin de s'assurer que les transporteurs sont tenus responsables de leurs engagements.

Secteur maritime. Les modifications apportées à la *Loi maritime du Canada* ainsi que les initiatives stratégiques ciblées :

- permettent aux administrations portuaires canadiennes de demander un financement sous forme de contributions concernant la durabilité environnementale, la sécurité et les coûts des investissements relatifs aux infrastructures;
- introduisent un régime d'emprunt axé sur la conjoncture;
- facilitent la fusion des ports;
- introduisent un cadre de gouvernance plus réactif;
- offrent un plus grand nombre d'options aux administrations portuaires canadiennes qui souhaitent stimuler et poursuivre des perspectives commerciales qui n'étaient pas à leur disposition auparavant.

Transports Canada a également :

- proposé des modifications à la *Loi sur les transports au Canada* qui autorisent le gouvernement en conseil à augmenter la limite de la propriété étrangère des compagnies aériennes de 25 à 49 p. 100, sous réserve des négociations relatives au transport aérien;
- négocié un nouvel accord général relatif au transport aérien avec l'Union européenne;
- conclu ou élargi les accords bilatéraux de services aériens avec la République dominicaine, le Costa Rica, le Panama, les Philippines et la Turquie.

Ces accords offrent de nouvelles perspectives commerciales aux transporteurs aériens et aux aéroports. Les voyageurs et les expéditeurs ont désormais plus de choix en termes de destinations, de vols et d'itinéraires, ils reçoivent des services plus directs et ils ont la possibilité d'obtenir des tarifs réduits.

Tous les secteurs. Le rapport définitif du projet d'évaluation de la totalité des coûts de transport des coûts totaux a été publié et il fournit des estimations des coûts totaux des composantes sociales et financières de tous les modes de transport. Ces données fournissent aux décideurs des renseignements plus exhaustifs sur tous les aspects des transports lors de l'élaboration des options stratégiques.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique : Un réseau de transport efficace qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de croissance économique et de commerce

2.1.1 Activité de programme : Elaboration de politiques de transport et programmes d'infrastructure

DESCRIPTION : L'activité de programme « Elaboration de politiques de transport et programmes d'infrastructure » comprend l'élaboration de politiques, de lois, de programmes et de mesures de soutien en matière de technologie et d'infrastructure des transports pour faire en sorte que la concurrence et les forces du marché guident la croissance et le développement du réseau national de transport et qu'un marché sain et vigoureux encourage les concurrents actuels et les nouveaux venus à innover et à fournir de nouveaux services pour répondre aux besoins des Canadiens en matière de transport. Dans le cadre de cette activité de programme, les activités qui y contribuent comprennent la surveillance et l'analyse du réseau de transport canadien, la production de rapports annuels sur la santé de ce dernier, la recherche et le développement, les études économiques et l'élaboration de nouvelles politiques. De plus, Transports Canada administre des programmes de subventions destinés aux aéroports, aux ports (sans inclure les administrations portuaires canadiennes), aux routes et aux ponts, et il remplit les fonctions de propriétaire et de surveillant des ports, des aéroports et des sites du système de navigation aérienne. Sous le volet « Infrastructures » de cette activité de programme, Transports Canada négocie la cession de ports et de terrains de la Voie maritime à des intervenants locaux et il exploite des ports et des aéroports jusqu'à leur cession, de même que des aéroports régionaux, locaux et éloignés ainsi que des ports éloignés appartenant au gouvernement fédéral.

Ressources financières pour 2008-2009 (en millions de dollars)		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)	
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Effectif prévu
522	507	200	721
Indicateurs de rendement		Résultats escomptés	
<ul style="list-style-type: none">Productivité du réseau de transportPrix et niveaux de servicesViabilité financière des composantes du réseau		<ul style="list-style-type: none">Cadre de responsabilisation et de financement durables à long terme pour les infrastructures de transportCompétitivité internationale accrueCadres législatifs et stratégiques à l'appui des forces du marché libre moyennant une intervention ciblée du gouvernement	
Etat du rendement : objectif presque entièrement atteint			

1.5.2 Crédits votés et postes législatifs

Ce tableau illustre les crédits votés approuvés par le Parlement dans le budget principal des dépenses avec ses projets de loi de crédits. Les postes législatifs ne sont indiqués qu'à titre d'information.

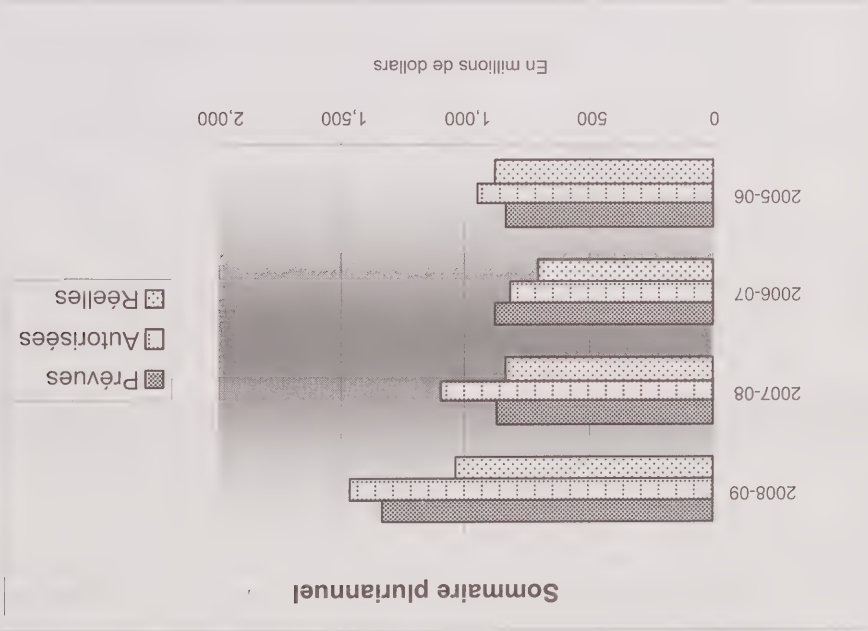
(en millions de dollars)					
Numéro de crédit	Libellé tronqué du crédit voté ou poste législatif	2006-2007	2007-2008	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Ⓜ	Dépenses réelles
Crédit 1	Dépenses de fonctionnement	254	304	315	357
Crédit 5	Dépenses d'investissement	71	73	78	66
Crédit 10	Subventions et contributions	231	316	472	443
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	64	66	67	67
(S)	Paiements de subvention pour l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland en vertu de la Loi de Northumberland sur l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland	54	55	55	56
(S)	Paiements en regard aux ententes de la Voie maritime du Saint-Laurent en vertu de la Loi maritime du Canada	24	19	42	44
(S)	Paiements à la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada en regard à la résiliation du prélevement de péage sur le pont Victoria à Montréal et aux travaux de réhabilitation sur la section routière du pont	2	3	3	3
(S)	Dépense du produit de la vente des biens excédentaires de l'État	1			3
Total ² du Ministère		702	836	1 032	1 040

1 Des paiements législatifs inférieurs à un million de dollars n'étaient pas inclus dans ce tableau.

2 En raison d'arrondissements, les totaux des colonnes ne sont peut-être pas égaux à ceux indiqués.

1.5 Profil des dépenses

1.5.1 Tendances liées aux dépenses ministérielles



Évolution des dépenses de Transports Canada

Le graphique 1.5.1 présente l'évolution des dépenses (prévues, autorisées et réelles) de Transports Canada de 2005-2006 à 2008-2009. Il montre une augmentation graduelle des dépenses réelles, qui sont passées de 702 millions de dollars en 2006-2007 à 1 040 millions de dollars en 2008-2009. L'augmentation des dépenses au cours de cette période est attribuable à certaines des principales initiatives du Ministère, notamment le Programme de remise écoAUTO, l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie Pacifique et le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers.

Transports Canada a :

- créé un comité consultatif ministériel des valeurs et de la déontologie en tant que principale composante de la gouvernance de la haute direction;
- élaboré un plan ministériel de valeurs et de déontologie qui appuie un cadre des résultats sur les valeurs et la déontologie et qui est adapté au mandat du Ministère en qualité de ministère réglementant;
- élaboré un profil des risques et des outils de valeurs et de déontologie.

Priorité de gestion 3 : Gouvernance et gérance (en permanence)

Elaborer une nouvelle architecture des activités de programme et améliorer le cadre de mesure du rendement; mettre en œuvre une fonction rehaussée de planification et de rapports à l'appui d'une prise de décisions efficaces, de l'établissement des priorités et de l'affectation des ressources.

Rapport avec le résultat stratégique : Relié à chaque résultat stratégique ministériel
État du rendement : objectif entièrement atteint

La capacité de conseils et de prises de décisions de l'équipe de direction de Transports Canada a été améliorée parce que le Ministère a :

- restructuré son architecture des activités de programme pour 2009-2010
- mis en place un cadre de mesure du rendement achevé
- mis sur pied un comité des cadres supérieurs de la planification intégrée
- institué un conseil de planification.

Rapport avec le résultat stratégique : Relié à chaque résultat stratégique ministériel
État du rendement : objectif entièrement atteint

Continuer à incorporer les valeurs et la déontologie dans les pratiques de gestion et renforcer la surveillance en favorisant un guichet unique pour les services de conseils, en élaborant une stratégie d'apprentissage, en informant les employés de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et en mettant en place des travaux sur un code de déontologie du Ministère.

Priorité de gestion 2 : Valeurs et déontologie (en permanence)

- recruté 120 diplômés d'études postsecondaires : la cible était de 89;
 - atteint un taux de minorités visibles de 17,5 pour cent : la cible était de 12 p. 100;
 - assumé un rôle de leadership dans l'organisation du salon *Halifax Career Fair* de la fonction publique afin de relever l'image de marque du gouvernement;
 - développé la capacité dans les domaines où on avait connaissance d'une pénurie grâce aux programmes de leadership et de perfectionnement linguistique;
 - adopté une approche de gestion des talents qui offre aux employés diverses possibilités de leadership;
 - informatisé les procédures de dotation en personnel, de classification des documents et de demandes (ces systèmes sont désormais utilisés par d'autres organismes fédéraux);
 - réalisé des progrès vers le lancement du système informatisé de gestion de l'apprentissage qui améliorera la manière dont le Ministère gère le perfectionnement des employés.
- Transports Canada a élaboré une stratégie de gestion intégrée des personnes et une stratégie nationale de dotation en personnel afin de traiter des besoins en capital humain, fondés sur le Plan national des ressources humaines mis à jour. Transports Canada a également :

Rapport avec le résultat stratégique : Relié à chaque résultat stratégique ministériel
État du rendement : objectif entièrement atteint

Se concentrer sur les priorités de gestion des personnes énoncées dans la Stratégie de gestion intégrée des personnes du Ministère, mettre en œuvre le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique et des solutions de dotation en personnel proactives et renforcer la dualité linguistique des services et du milieu de travail de Transports Canada, y compris le perfectionnement des employés.

Priorité de gestion 1 : Effectif (en permanence)

Transports Canada a mené 829 évaluations environnementales de projets conformément à la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale et à des accords de revendications territoriales et il a établi des mesures pour prévenir, minimiser ou gérer les effets néfastes sur l'environnement. Le Ministère a également mené 88 évaluations environnementales stratégiques pour cerner les répercussions éventuelles sur les politiques, plans et programmes ministériels proposés.

État du rendement : objectif entièrement atteint

Rapport avec le résultat stratégique : Un réseau de transport respectueux de l'environnement qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement durable

L'évaluation environnementale garantit que les politiques, programmes et projets ministériels tiennent compte des répercussions sur l'environnement lors de la phase de planification.

Priorité de programme 8 : Évaluations environnementales (en permanence)

- mis en œuvre une série de programme en vertu de la Stratégie écoTRANSPORTS qui réduiront les émissions de gaz à effet de serre et de polluants de l'air dans l'ensemble du réseau;
 - achevé le Programme de remise écoAUTO de deux ans, qui a distribué plus de 190 millions de dollars en remises pour l'acquisition d'environ 170 000 véhicules à haut rendement et utilisant un carburant de remplacement;
 - alloué 19,7 millions de dollars aux projets qui mettent en œuvre une technologie et des pratiques de réduction des émissions causées par le transport des marchandises, le transport urbain et les véhicules.
- Transports Canada a appuyé les efforts internationaux dans les secteurs aéronautique et maritime en vue de l'élaboration de normes et de pratiques recommandées pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques. Dans le secteur ferroviaire, Transports Canada a commencé à élaborer des règlements relatifs aux émissions. Transports Canada a :

État du rendement : objectif presque entièrement atteint

Rapport avec le résultat stratégique : Un réseau de transport respectueux de l'environnement qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement durable

Des politiques et des programmes conçus pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et améliorer la qualité de l'air en traitant du smog, des particules atmosphériques et d'autres problèmes de pollution de l'air qui ont une incidence néfaste sur la santé des Canadiens.

Priorité de programme 7 : Changement climatique et air pur (en permanence)

- des lignes directrices et des outils produits à l'appui de la mise en œuvre des systèmes de gestion de la sécurité dans le secteur maritime.

- une réglementation des systèmes de gestion de la sécurité désormais en vigueur dans les dix principaux aéroports du Canada et les 312 autres aéroports régionaux de la phase initiale de certification;
 - des vérifications menées dans des compagnies de chemin de fer réglementé par le gouvernement fédéral en vertu de la réglementation actuelle sur la gestion de la sécurité et la mise en place d'un groupe de travail d'intervenants pour traiter des recommandations du Comité d'examen de la Loi sur la sécurité ferroviaire;
- D'autres résultats incluent :

Etat du rendement : objectif presque entièrement atteint

En collaboration avec le gouvernement et les partenaires de l'industrie, des progrès ont été réalisés vers la mise en œuvre de systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté au moyen de consultations officielles et officielles et de séances d'éducation et de sensibilisation. Les activités de recherche en matière de sécurité et de sûreté afin d'accroître la compréhension des risques et des menaces au sein des modes de transport continuent.

Rapport avec le résultat stratégique : Un réseau de transport sécuritaire et sûr qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement social et de sûreté

Des systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté qui entraînent le changement culturel vers une compréhension et une gestion systématiques des risques et des menaces.

Priorité de programme 6 : Systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté (en permanence)

- la sécurité maritime et routière
- la sûreté maritime
- la délivrance de licences et la formation des pilotes
- le transport des marchandises dangereuses
- les processus d'approbation des grands travaux ayant un impact sur la navigation

Etat du rendement : objectif presque entièrement atteint

Transports Canada a réalisé des progrès en termes d'amélioration de l'harmonisation et de simplification des règlements et des normes relatifs à :

Des règlements simplifiés en matière de sécurité et de sûreté à l'appui de l'engagement du gouvernement de protéger et de faire progresser l'intérêt public grâce à un système de réglementation plus efficace, plus efficace et plus responsable.

Priorité de programme 5 : Règlements simplifiés (en permanence)

Transports Canada continuera à accélérer la recherche, le développement, le déploiement et l'intégration de systèmes de transport intelligents.

Etat du rendement : objectif presque entièrement atteint

de nouvelles technologies :

- transports a été mis au point.

Des politiques et programmes de sûreté renforcés qui traitent des questions émergentes

État du rendement : objectif presque entièrement atteint

- amélioré la sûreté au risque de programmes nouveaux et permanents d'aviation, de fret aérien, de ports et d'installations maritimes et de transport en commun;
- assuré une meilleure préparation aux situations d'urgence grâce à divers exercices de formation;
- rehaussé le système d'évaluation des voyageurs aériens afin de mieux protéger le public voyageur;
- permis un meilleur partage de l'information avec l'industrie et d'autres partenaires fédéraux.

1.4 Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorité de programme 1 : Cadre stratégique axé sur les marchés (en permanence)
Cadres stratégiques et législatifs qui améliorent les services de transport en permettant aux activités de transport de s'adapter, d'innover et de rester concurrentielles.

Rapport avec le résultat stratégique : Un réseau de transport efficace qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de croissance économique et de commerce

État du rendement : objectif presque entièrement atteint

Transports Canada a :

- modifié la *Loi maritime du Canada* et mis en œuvre des politiques cibles qui offrent aux autorités portuaires canadiennes de plus vastes perspectives commerciales.
- modifié la *Loi sur les transports au Canada* et a négocié des accords internationaux nouveaux ou élargis qui créent de nouveaux débouchés pour les transporteurs aériens et les aéroports et qui fournissent aux voyageurs et aux expéditeurs plus de choix de destinations et d'itinéraires.

Priorité de programme 2 : Infrastructures, portes et corridors commerciaux (en permanence)
Transports Canada a la responsabilité de la mise en œuvre du Fonds pour les portes et les passages frontaliers et de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, des composantes du plan Chantiers Canada qui est doté d'un budget de 33 milliards de dollars.

Rapport avec le résultat stratégique : Un réseau de transport efficace qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de croissance économique et de commerce

État du rendement : objectif presque entièrement atteint

Transports Canada a signé des accords de contribution s'élevant à plus d'un milliard de dollars de financement fédéral à l'appui des principaux projets de transport au Canada, dont un a été cosigné avec Infrastructure Canada. Ces accords incluaient :

- 622 millions de dollars en vertu du Fonds Chantiers Canada pour le prolongement du métro Toronto-York-Spadina;
 - 5 millions de dollars en vertu du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique;
 - 54,5 millions de dollars en vertu du Fonds pour les portes et les passages frontaliers;
 - 379 millions de dollars en vertu de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.
- Outre ces accords de contribution, huit propositions d'infrastructure de transport d'un montant total de 413,5 millions de dollars ont été annoncées en 2008-2009 dans le cadre du Fonds pour les portes et les passages frontaliers.

Économie. L'an passé, on a observé des augmentations records du prix du pétrole brut par baril, ce qui a son tour affecté le prix des carburants à la consommation pour tous les modes de transport. Ensuite, une terrible récession et crise des marchés financiers à l'échelle mondiale ont entraîné une chute des prix et un ralentissement économique. Le ralentissement économique des États-Unis et d'autres partenaires commerciaux clés ont réduit la demande d'exportations canadiennes, ce qui a résulté dans une chute accentuée des prix des produits canadiens. Cela a eu une incidence directe sur le secteur des transports, étant donné que les transports sont une demande dérivée.

Pressions exercées par la gouvernance. Transports Canada a achevé son examen stratégique en 2008-2009 et il a déterminé des moyens de simplifier ses opérations, de réaligner ses activités et de transformer son organisation afin de produire de meilleurs résultats pour les Canadiens. Un profil des risques de l'organisation a également été réalisé à l'appui des décisions de l'équipe de direction eu égard à la planification de la vérification interne et d'autres types de planification intégrée des activités.

Des dépenses moins élevées dans certains programmes ont généré un écart de 73 millions de dollars au cours de 2008-2009, dont la partie la plus importante était attribuable à l'expiration du Programme de remise écoAUTO le 31 mars 2009, qui a créé un écart de 49 millions de dollars, ainsi qu'à de petits écarts pour d'autres programmes s'élevant à 8 millions de dollars. Le reste de l'écart (16 millions de dollars) était essentiellement le résultat de retards dans la dotation en personnel.

1.3 Analyse des risques

Le secteur des transports affecte presque tous les Canadiens. Il génère presque 12 p. 100 du produit national brut du Canada. Tous les ans, il représente plus de 1,8 milliard de trajets passagers et il déplace des marchandises d'une valeur de plus d'un milliard de dollars vers leur marché.

La manière dont Transports Canada exécute et assure ses services est influencée par l'évolution du paysage social, économique et politique du Canada, par les tendances internationales et par ses forts partenariats avec un large éventail d'institutions et d'organisations. Les principaux facteurs qui influencent le rendement et le processus de prise de décisions du Ministère incluent :

Mondialisation. La mondialisation transforme les processus de fabrication et les modèles commerciaux du Canada. Elle exige un accès rapide en provenance et à destination des marchés canadiens et une approche systémique visant à réduire l'encombrement et à accroître la capacité à plusieurs portes et passages frontaliers terrestres clés. Cette approche positionne le Canada comme un choix efficace et fiable en matière de transports pour relier l'Amérique du Nord au reste du monde. Les changements de l'économie mondiale créent également des possibilités à l'échelle internationale et dans le Nord du Canada.

Environnement. Les Canadiens sont de plus en plus préoccupés par l'environnement et s'attendent à ce que tous les ordres de gouvernement protègent leur environnement et leur santé. Le secteur des transports est responsable d'environ 27 p. 100 de toutes les émissions de gaz à effet de serre au Canada. Il est difficile de faire face à ce défi étant donné qu'il existe de nombreuses sources différentes de pollution et que la coopération et le ralliement sont requis entre les divers ordres de gouvernement et les partenaires internationaux, ainsi que des fournisseurs de transport et des consommateurs.

Sécurité et sûreté. Un réseau de transport sécuritaire et sûr est essentiel à la concurrence économique du Canada, à la qualité de vie et aux relations avec les partenaires du commerce mondial. Une meilleure sécurité dépend d'une culture de la sécurité solide et systémique, ainsi que d'une responsabilisation plus importante des exploitants dans le secteur des transports. Le Canada est encore considéré comme une cible pour d'éventuels attentats terroristes, et Transports Canada doit répondre aux préoccupations relatives à la sûreté de nos partenaires commerciaux, tout en évitant que les politiques en matière de sûreté deviennent des obstacles au commerce.

Résultat stratégique 3 : Un réseau de transport respectueux de l'environnement qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement durable

Indicateurs de rendement		Résultats escomptés
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des objectifs de la Stratégie de développement durable Niveaux de pollution de l'air et d'émissions de GES par les transports Nombre d'incidents de pollution en mer décelés Nombre d'assainissement de sites contaminés de Transports Canada Nombre d'évaluations environnementales de projets effectuées 		<ul style="list-style-type: none"> Meilleure durabilité écologique du réseau de transport canadien et des exploitations de Transports Canada

Réalizations en 2008-2009	
<ul style="list-style-type: none"> Conclusion d'accords volontaires permanents avec l'industrie et consultations sur les nouveaux règlements proposés et les programmes énoncés dans la stratégie écoTRANSPORT en vue de futures réductions des émissions causées par le secteur des transports; Dépôt d'un projet de modifications à la <i>Loi sur la responsabilité en matière maritime</i> au Parlement afin d'accroître la responsabilité et le régime d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution résultant de déversements d'hydrocarbures en mer; Évaluations environnementales, assainissement de sites contaminés et détection de pollution causée par des incidents maritimes afin de continuer à protéger l'environnement naturel; Elaboration de lignes directrices, de boîtes à outils et de rapports; tenue d'ateliers et de conférences; distribution de prix; conception de webinaires et de présentation sur des sites Web afin d'accroître les connaissances, la sensibilisation et l'engagement dans les transports écologiques. 	

Activité de programme	Dépenses réelles pour 2007-2008 (millions de dollars)	2008-2009 (en millions de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Développement durable et environnement	146	202	202	283	210
Un environnement sain et pur (Croissance économique solide)					

Pour les descriptions d'activités de programme, veuillez accéder au budget principal des dépenses en ligne à <http://www.lbs-sch.ec.gc.ca/est-pre/estlmf.asp>.

L'écart de 43 millions de dollars était essentiellement le résultat :

- de la fin de la contribution pour la sûreté du transport en commun en vertu du Programme de contribution pour la sûreté du transport ferroviaire voyageurs et du transport en commun de 10 millions de dollars;
 - des retards dans la mise en œuvre du Programme de contribution pour la sûreté maritime de 7 millions de dollars;
 - de plusieurs autres écarts mineurs de programme de 3 millions de dollars.
- Le reste de l'écart (23 millions de dollars) était essentiellement le résultat de retards dans la dotation en personnel et divers projets d'immobilisations.

2 Le taux d'accident et le nombre de victimes pour 2008 sont préliminaires.
Pour les descriptions d'activités de programme, veuillez accéder au budget principal des dépenses en ligne à <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-estim1.asp>.

Résultat stratégique 2 : Un réseau de transport sécuritaire et sûr qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement social et de sécurité		Indicateurs de rendement		Résultats escomptés	
● Niveau de confiance du public ● Taux d'accident et d'incident afférents à l'augmentation de la circulation ● Taux de victimes par rapport aux taux d'accident et d'incident ● Progrès en termes de mise en œuvre de systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté		● Amélioration continue en matière de sécurité et de sûreté des transports ● Confiance du public en matière de sécurité et de sûreté des transports		Réalisation des objectifs en matière de sécurité et de sûreté	
Réalisation des objectifs en 2008-2009		Réalisations en 2008-2009		<ul style="list-style-type: none">Mise en œuvre d'une approche axée sur le rendement afin de réduire les risques et les menaces et développer d'une « culture de sécurité et de sûreté » dans le secteur des transports afin d'améliorer les régimes de sécurité et de sûreté des transports au Canada;Amélioration des programmes de contribution afin d'aider les intervenants à renforcer la sécurité et la sûreté automobile, maritime, ferroviaire et urbaine;Renforcement et modernisation des cadres de réglementation de la sûreté et de la sécurité et réduction des obstacles avec les partenaires commerciaux internationaux grâce à une meilleure harmonisation des politiques et des programmes;Révision du cadre de la sûreté aérienne, mise à l'essai de nouvelles méthodes de contrôle du fret aérien et amélioration des évaluations des passagers afin d'accroître la sûreté aérienne;Réduction des taux d'accident dans les modes de transport aérien, maritime, ferroviaire et terrestre en 2008, en dépit d'une augmentation du trafic total. Le nombre de victimes dans les quatre modes de transport a également diminué comparativement aux niveaux de 2007.	
Activité de programme		Dépenses réelles pour 2007-2008 (millions de dollars)			
Budget préliminaire des dépenses		Dépenses prévues			
Dépenses réelles		Dépenses réelles			
Sécurité et sûreté du transport		566		613	
L'n Canada sécuritaire		613		672	
L'n Canada sécuritaire		613		672	

L'écart de 307 millions de dollars entre les autorisations totales de dépenses de dépenses réelles était essentiellement dû aux dépenses réduites des programmes de contribution suivants au cours de l'exercice :

- le Fonds pour les portes et les passages frontaliers de 204 millions de dollars;
- le Fonds d'infrastructure de transport de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique de 45 millions de dollars;
- le Fonds de cession des ports de 33 millions de dollars, ainsi que;
- plusieurs autres écarts mineurs de programme de 9 millions de dollars.

Le reste de l'écart (16 millions de dollars) était essentiellement le résultat de retards dans la dotation en personnel et divers projets d'immobilisations.

1.2.3 Tableaux sommaires des résultats stratégiques

Résultat stratégique 1 : Un réseau de transport efficace qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de croissance économique et de commerce		Indicateurs de rendement		Résultats escomptés	
<ul style="list-style-type: none"> Productivité du réseau de transport Prix et niveaux de service Viabilité financière des composantes du réseau 		<ul style="list-style-type: none"> Cadre de responsabilisation et de financement durables à long terme pour les infrastructures de transport Compétitivité internationale accrue Cadres législatifs et stratégiques accrus qui appuient les forces de libre marché avec une intervention ciblée du gouvernement 		Réalisations en 2008-2009	
<ul style="list-style-type: none"> Signature d'accords s'élevant à plus d'un milliard de dollars, avec les provinces, les municipalités et les territoires, afin de financer les besoins actuels et de répondre à la demande future liés à l'infrastructure des transports au moyen d'un financement durable à long terme; Modifications à la <i>Loi sur les transports au Canada</i>, conclusion d'un nouvel accord sur le transport aérien avec l'Union européenne et négociation d'accords bilatéraux nouveaux ou élargis avec cinq autres pays afin d'améliorer la compétitivité internationale de l'industrie du transport aérien; Modifications à la <i>Loi maritime du Canada</i> et introduction de politiques ciblées qui offrent aux ports de meilleures perspectives commerciales et qui facilitent la fusion des ports afin d'accroître la compétitivité internationale des ports nationaux canadiens; Soutien et financement à la recherche et à l'innovation dans les transports pour aider le secteur des transports à mettre au point et à déployer de nouvelles technologies qui amélioreront l'efficacité générale du réseau de transport. 		Dépenses réelles pour 2007-2008 (en millions de dollars)		2008-2009 (en millions de dollars)	
Activité de programme		Dépenses principales du budget		Dépenses prévues	
Elaboration de politiques de transport et programmes d'infrastructure		218		522	
124		507		200	
Un marché équitable et stable (croissance économique solide)		Alignement sur les résultats du gouvernement du Canada		Dépenses réelles	

Pour les descriptions d'activités de programme, veuillez accéder au budget principal des dépenses en ligne à l'adresse : <http://www.lbs-scl.gc.ca/cst-prc-cslm.asp>.

1.2 Sommaire du rendement

Pour appuyer son mandat, Transports Canada s'est vu attribuer les ressources suivantes :

1.2.1 Ressources financières (en millions de dollars)			
<hr/>			
Dépenses prévues	1 336	Autorisations totales	1 463
		Dépenses réelles	1 040
<hr/>			
1.2.2 Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)			
<hr/>			
Prévues	5 155	Réelles	5 165
		Écart	10
<hr/>			

1.1.4 Tableau de concordance des activités de programme pour 2007-2008 et 2008-2009

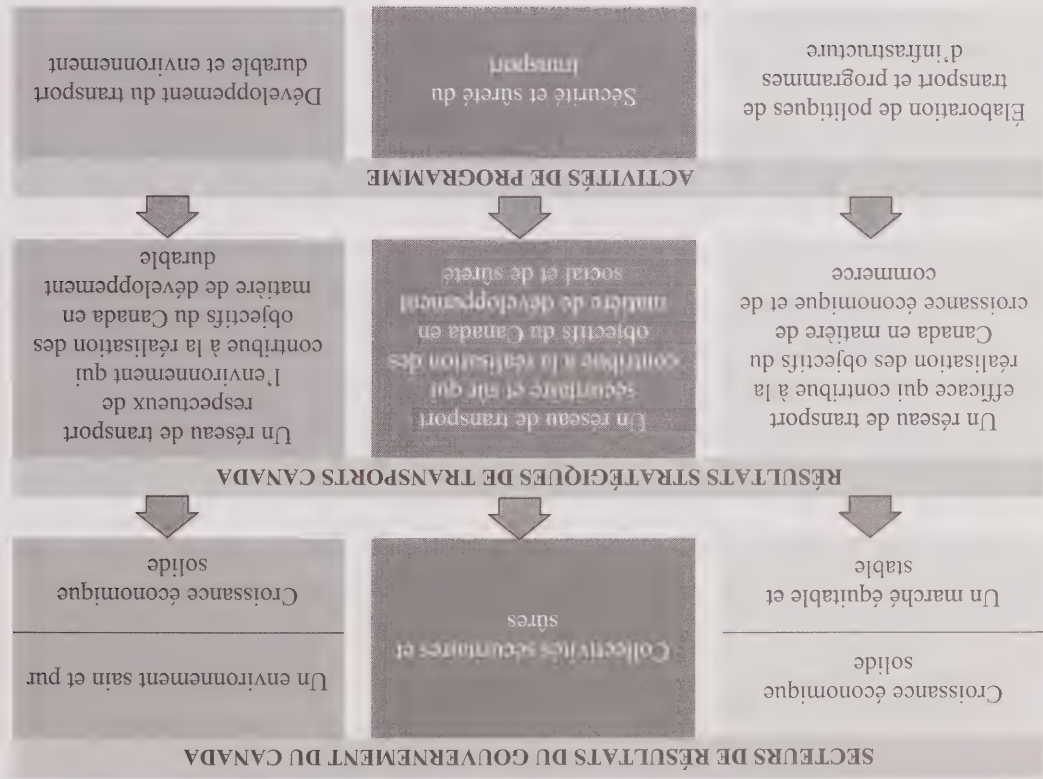
Transports Canada a modifié les activités de programme entre les exercices 2007-2008 et 2008-2009, comme le souligne le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009. Seuls les titres des activités de programme ont changé, comme l'illustre le tableau ci-après. Cela n'a eu aucune incidence sur les ressources financières affectées à chaque activité de programme.

Figure 2 : Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme

2008-2009			(en milliers de dollars)	
Développement du transport durable et ressources environnementales	Ressources de sécurité et de transports	Elaboration des politiques de transport et ressources des programmes d'infrastructure	2007-2008	
			Politiques, programmes et infrastructures à l'appui des ressources du cadre axé sur les forces du marché	521 681
			Politiques, établissement de règles, surveillance et vulgarisation à l'appui de ressources d'un réseau de transport sécuritaire et sûr	612 696
			Politiques et programmes à l'appui de ressources de développement durable	201 931

On devrait noter que Transports Canada a entièrement réorganisé son architecture des activités de programme en 2008-2009, ce qui se manifeste dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2009-2010. Conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, aux fins du présent rapport, Transports Canada dresse un rapport au regard de la même structure que celle utilisée dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009.

1.1.3 Résultats stratégiques et architecture des activités de programme
 Figure 1 : Architecture des activités de programme de Transports Canada
 pour 2008-2009



1.1 Données sommaires

1.1.1 Raison d'être

Transports Canada est responsable des politiques et programmes en matière de transport du gouvernement du Canada. Il a la responsabilité supplémentaire, en vertu de la Loi sur les transports, de surveiller la viabilité continue du réseau national des transports. À ce titre, bien qu'en n'assumant pas la responsabilité directe de tous les aspects ou modes de transport, le Ministère joue un rôle de leadership afin d'assurer que toutes les parties du réseau de transport fonctionnent conjointement de manière efficace.

NOTRE VISION

Un réseau de transport au Canada qui est reconnu mondialement comme étant sûr, efficace et respectueux de l'environnement.

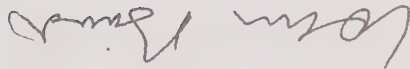
La vision du Ministère d'un réseau de transport durable, à savoir un réseau qui intègre et concilie les objectifs sociaux, économiques et environnementaux et qui trouve un juste équilibre entre ces derniers repose sur les principes suivants :

- Niveaux de sécurité et de sûreté les plus élevés possible pour protéger la vie et les biens grâce à l'établissement de normes et de règlements axés sur le rendement, au besoin;
- Efficacité dans le transport des personnes et des biens pour favoriser la prospérité économique et une qualité de vie durable grâce à la concurrence et à une utilisation ciblée de la réglementation et du financement public;
- Respect du patrimoine environnemental pour les générations futures de Canadiens grâce aux processus d'évaluation et de planification environnementales des décisions en matière de transport et à une utilisation ciblée de la réglementation et du financement public.

1.1.2 Responsabilités

En février 2006, Transports Canada est devenu partie intégrante du portefeuille des transports, de l'infrastructure et des collectivités, qui comprend également Infrastructure Canada, trois organismes exploités sans lien de dépendance avec le Ministère, seize sociétés d'Etat (par ex. VIA Rail et Marine Atlantique S.C.C.) et plus de quarante organismes à régime partagé (par ex. Port de Montréal, aéroport international de Vancouver). La création de ce portefeuille a fourni une occasion sans précédent d'intégrer les politiques de transport et les programmes de financement de l'infrastructure (p. ex. 2,1 milliards de dollars pour les portes et passages frontaliers). Dans le cadre de ce portefeuille, le ministre dirige une structure organisationnelle complexe et il est responsable d'administrer plus de 60 lois.

L'exécution et la prestation des services de Transports Canada sont influencées par l'évolution du paysage social, économique et politique du Canada, par les tendances internationales et par ses forts partenariats avec un large éventail d'institutions et d'organisations. Transports Canada est fier de ce qu'il a accompli avec la coopération de ses nombreux partenaires industriels et gouvernementaux, à l'échelle nationale et internationale, et il est impatient de relever les futurs défis.



John Baird, C.P., député
Ministre des Transports

MESSAGE DU MINISTRE



En ma qualité de ministre des Transports du Canada, j'ai l'honneur de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de Transports Canada pour 2008-2009.

Les transports ont une quotidienne incidence sur la majorité des Canadiens et ils génèrent presque 12 p. 100 du produit national brut du Canada. Ils représentent annuellement 1,8 milliard de trajets passagers et déplacent des marchandises d'une valeur de plus d'un billion de dollars vers les marchés. Le Canada a besoin d'un réseau de transport sécuritaire, sûr, efficace et propre qui fonctionne bien. Un tel réseau est à l'avantage des personnes qui l'utilisent et il est bénéfique pour notre économie, car il nous aide à rester concurrentiels sur des marchés mondiaux exigeants.


C'est pour cette raison qu'en 2008-2009, nous avons offert une grande variété de programmes. Nous avons consacré beaucoup de temps et d'efforts à l'amélioration de nos programmes et de notre réglementation en vue d'appuyer le Plan d'action économique du Canada. Et au cours des cinq prochaines années, nous investirons près d'un milliard de dollars dans les routes, le ponts, les postes frontaliers et les projets de transport en commun. En 2008-2009, Transports Canada a également :

- appuyé la recherche et l'innovation technologiques;
- pris des mesures pour réduire les émissions causées par les transports, au moyen de règlements et de programmes;
- adopté des mesures pour renforcer le régime de responsabilité et d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution causée par les déversements d'hydrocarbures en milieu marin;
- mené des évaluations environnementales, nettoyé des sites contaminés, détecté des incidents de pollution en milieu marin et accru la durabilité écologique de ses terres, de ses installations et de ses activités;
- fait progresser l'approche canadienne axée sur le rendement dans la réduction des risques pour la sécurité et des menaces à la sûreté liés aux transports et favorisé une « culture de sécurité et de sûreté » dans le secteur des transports;
- gère des programmes de financement sous forme de contributions qui aident les secteurs des véhicules automobiles, du transport urbain et ferroviaire voyageurs et du transport maritime à faire face aux préoccupations opérationnelles en termes de sécurité et de sûreté;
- présenté au Parlement les modifications apportées à la *Loi sur le transport des marchandises dangereuses* ainsi qu'à la *Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques*;
- collaboré avec des partenaires internationaux pour s'assurer que ses politiques, programmes, lois et règlements sont renforcés, mieux alignés et harmonisés de manière à réduire les obstacles au commerce;
- accru la sûreté aérienne en révisant le cadre de sûreté de l'aviation, en testant de nouvelles manières de contrôler le fret aérien et en améliorant le contrôle des passagers.

TABLE DES MATIÈRES

1	MESSAGE DU MINISTRE.....
3	SECTION I – APERÇU DU MINISTÈRE.....
3	1.1 Données sommaires.....
3	1.1.1 Raison d'être.....
3	1.1.2 Responsabilités.....
4	1.1.3 Résultats stratégiques et architecture des activités de programme.....
4	1.1.4 Tableau de concordance des activités de programme pour 2007-2008 et 2008-2009.....
6	1.2 Sommaire du rendement.....
6	1.2.1 Ressources financières (en millions de dollars).....
6	1.2.2 Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP).....
7	1.2.3 Tableaux sommaires des résultats stratégiques.....
12	1.3 Analyse des risques.....
14	1.4 Contribution des priorités aux résultats stratégiques.....
20	1.5 Profil des dépenses.....
20	1.5.1 Tendances liées aux dépenses ministérielles.....
21	1.5.2 Crédits votés et postes législatifs.....
23	SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
23	2.1 Résultat stratégique : Un réseau de transport efficace qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de croissance économique et de commerce.....
23	2.1.1 Activité de programme : Elaboration de politiques de transport et programmes d'infrastructure.....
28	2.2 Résultat stratégique : Un réseau de transport sécuritaire et sûr qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement social et de sûreté.....
28	2.2.1 Activité de programme : Sécurité et sûreté des transports.....
33	2.3 Résultat stratégique : Un réseau de transport respectueux de l'environnement qui contribue à la réalisation des objectifs du Canada en matière de développement durable.....
33	2.3.1 Activité de programme : Développement du transport durable et environnement.....
37	SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....
37	3.1 Faits saillants financiers.....
42	3.2 Liste des tableaux.....
42	3.3 Autres points intéressants.....

**Rapport ministériel sur le rendement
de Transports Canada
pour 2008-2009**



L'honorable John Baird, C.P., député
Ministre des Transports

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/estime/asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpt/home-accueil-tr.aspx>. Le *Survail Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structurée en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs au Budget des dépenses Pour une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP) sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR) rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/14-2009
ISBN 978-0-660-64371-7



Transports Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



CAI
FN
-E77

Government
Publications



Transportation Appeal Tribunal of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/33-2009
ISBN 978-0-660-64372-4

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Transportation Appeal Tribunal of Canada

For the period ending March 31, 2009

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, reading "John Baird". The signature is written in a cursive, flowing style.

The Honourable John Baird, P.C., M.P.
Minister of Transport, Infrastructure and Communities

Table of Contents

CHAIRPERSON'S MESSAGE	3
SECTION I: AGENCY OVERVIEW	4
Raison d'Être and Responsibilities.....	4
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	4
Crosswalk to Program Activity Architecture	4
Strategic Outcome	4
Program Activity	5
Organizational Information	5
Performance Summary	7
Performance Summary Table	8
Contribution of Priorities to Strategic Outcome.....	10
Overall Departmental Performance.....	12
Risk Analysis	12
Expenditure Profile	13
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....	15
Strategic Outcome.....	15
Review and Appeal Hearings.....	15
Program Activity by Strategic Outcome	15
Benefits for Canadians	16
Performance Analysis	17
Lessons Learned	17
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	18
Financial Highlights	18
Operating Expenses.....	18
Financial Statements.....	19
Other Items of Interest.....	19
Contacts for Further Information	19
Statutes and Regulations Currently in Force	20
Statutory Annual Report and Other Departmental Reports	20
Reference.....	20

CHAIRPERSON'S MESSAGE

It is once again my privilege to report the activities of the Transportation Appeal Tribunal of Canada.

The reporting period of 2008-2009 represents almost 23 years of service by the Transportation Appeal Tribunal of Canada which together with its predecessor the Civil Aviation Tribunal has delivered quality service to Canadians.

I am pleased to confirm that the Tribunal has made progress and innovations over the past year while keeping up with its expanding mandate to include cases under the *Marine Transportation Security Act* and the *Canada Shipping Act, 2001*. The passage of the *Marine Transportation Security Regulations* in November 2006 with its in force date of November 2007 brings to fruition the expanded multimodal mandate of the Tribunal. Additionally, the *International Bridges and Tunnels Act* has received Royal Assent. This Act confirms the federal government's exclusive jurisdiction over international bridges and tunnels. It establishes a system of administrative monetary penalties for designated infractions of the legislation which may be reviewed through the Transportation Appeal Tribunal of Canada's two-level hearing process (review and appeal).

The Transportation Appeal Tribunal of Canada is a quasi-judicial body which adjudicates matters that have a serious impact on the livelihood and operations of the aviation, rail and marine sectors. It fulfills the essential role of providing an independent review of ministerial enforcement and licensing actions taken under various federal transportation Acts.

The Tribunal continues to conduct itself in an open, impartial manner consistent with procedural fairness and the rules of natural justice. The Tribunal encourages the use of pre-hearing conferences to assist the parties appearing before it, to identify the issues for determination by the Tribunal and to disclose and exchange documents. This reduces the length of hearings and avoids last-minute adjournments necessitated by late disclosure. This becomes an important factor given the current complexity of hearings with parties' representatives requesting hearings from five to twenty days in length.

The program's effectiveness can be measured by its ability to provide the transportation community with the opportunity to have ministerial decisions reviewed fairly, equitably and within a reasonable period of time. The average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination for this reporting period is 70 days and 85 days for an appeal. This brings the hearing process to a timely conclusion for both parties appearing before it.



Faye Smith
Chairperson

SECTION I: AGENCY OVERVIEW

Raison d'Être and Responsibilities

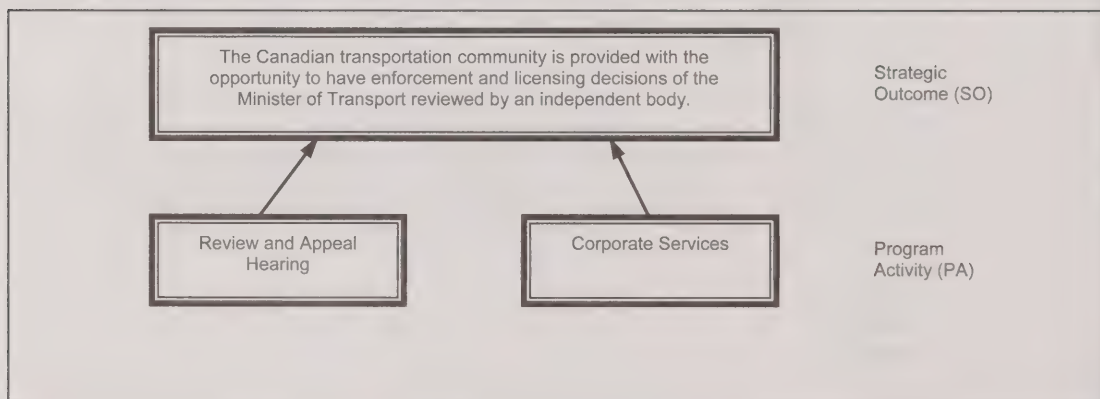
The mandate and the jurisdiction of the Transportation Appeal Tribunal of Canada are provided for by the *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act*. The Tribunal's principal mandate as a multimodal review body is to hold review and appeal hearings at the request of interested parties with respect to certain administrative actions taken under various federal transportation Acts.

The objective of the program is to provide the transportation community with the opportunity to have enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport reviewed by an independent body. The Minister's enforcement and licensing decisions may include the imposition of monetary penalties or the suspension, cancellation, refusal to renew or refusal to issue or amend documents of entitlement on medical or other grounds. The person or corporation affected is referred to as the document holder.

These decisions are reviewed through a two-level hearing process: review and appeal. All hearings are to be held expeditiously and informally, in accordance with the rules of fairness and natural justice.

At the conclusion of a hearing, the Tribunal may confirm the Minister's decision, substitute its own decision, or refer the matter back to the Minister for reconsideration.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)



Crosswalk to Program Activity Architecture

Strategic Outcome

To provide the Canadian transportation community with the opportunity to have administrative or enforcement actions under federal transportation Acts reviewed by an independent body.

Program Activity

The Tribunal's only activity is the provision of an independent review process for aviation, rail and marine by providing document holders with the opportunity to proceed with a hearing. The Tribunal represents the only forum ensuring that document holders have access to an independent assessment governed by considerations of natural justice. Its role does not overlap with, nor is it duplicated by, any other agency, board or commission. It is unique in the transportation field in that its function is entirely adjudicative.

The program's objective is to provide for the operation of an independent Tribunal to respond to requests from the transportation community for review of enforcement and licensing decisions taken by the Minister of Transport under the *Aeronautics Act*, the *Canada Shipping Act, 2001*, the *Marine Transportation Security Act*, the *Railway Safety Act*, the *Canada Transportation Act*, the *International Bridges and Tunnels Act* and the *Canada Marine Act*, and to conduct hearings into such requests.

The program's effectiveness can be measured by its ability to provide the transportation community with the opportunity to have ministerial decisions reviewed fairly, equitably and within a reasonable period of time. Tribunal hearings are readily accessible to the lay person without the attendant legal complexities and case backlogs which were visited upon the court system that prevailed prior to the creation of this Tribunal and its predecessor, the Civil Aviation Tribunal.

Organizational Information

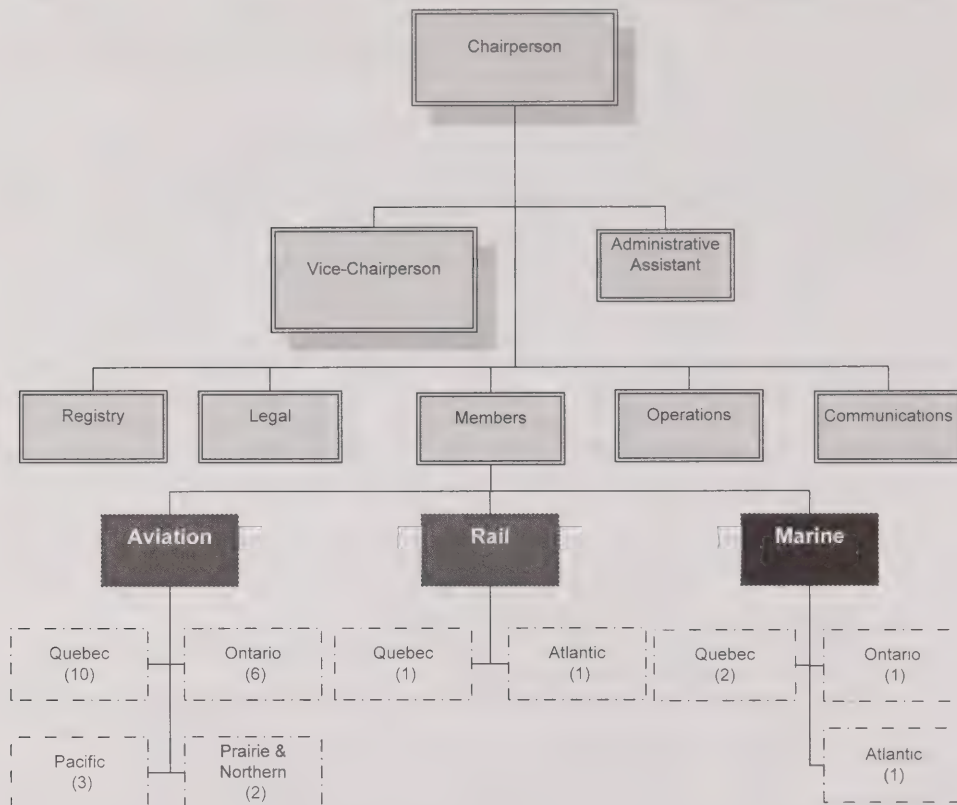
The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Tribunal and has supervision over and direction of the work and staff of the Tribunal including:

- Apportionment of work among its members;
- Assignment of members to hear matters brought before the Tribunal;
- Conduct of the work of the Tribunal; and
- Management of its internal affairs.

The Tribunal reports to Parliament through the Minister of Transport.

The Chairperson, Vice-Chairperson and immediate staff account for 12 full-time equivalents. Twenty-seven part-time members were in office during the 2008-2009 period. Members are drawn from across Canada and are appointed by Order in Council on the basis of their knowledge and expertise.

Figure 1: Organization Chart



- ❖ The lower half of the organization chart displays the distribution of part-time members and their area of expertise by region. All members report to the Chairperson.
- ❖ Twelve full-time equivalents (FTEs) are utilized by the continuing full-time employees, including the Chairperson and Vice-Chairperson. Five full-time equivalents are used by the twenty-seven part-time members. During fiscal year 2008-2009, eight new part-time members were appointed.

Performance Summary

2008–2009 Financial Resources (thousands of dollars)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
1 659.7	1 834.0	1 748.6

2008–2009 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
12	10	2

Performance Summary Table

Strategic Outcome 1: The Canadian transportation community is provided with the opportunity to have enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport reviewed by an independent body.		
Performance Indicators	Targets	2008–2009 Performance
% of disposition of review and appeal hearings within 90 days of request for hearing	100% decisions rendered within 90 days	The average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination is 70 days and 85 days for an appeal. This brings the hearing process to a timely conclusion for both parties appearing before the Tribunal. We have therefore exceeded our target which is set at 90 days.
% of hearing members provided with training or refresher courses	100% of hearing members provided with training within 120 days of appointment	<p>The 5th annual seminar was held in May 2008. Membership was trained through updates and discussions of legislative changes. The interaction of members and role play scenarios assist the membership in achieving quality and consistency in making and writing decisions.</p> <p>A three-day training session was also held for recent appointees in October 2008.</p>
% of registry staff provided with training	100% of staff provided with training at fiscal year end	As part of their learning plans, registry staff participated in the annual seminar and in the three-day training session.
% of decisions published on Web site	100% of decisions are published on our Web site within 120 days of hearing	<p>All decisions are published within 120 days of hearing, as set out in our targets.*</p> <p>*Except for medical cases and in-camera hearings where information is confidential.</p>

(Thousands of dollars)						
Program Activity	2007-2008	2008-2009				Alignment to Government of Canada Outcomes
	Actual Spending	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Review and Appeal Hearings	1 523.0	1 334.0	1 659.7	1 834.0	1 748.6	<p>✓ <u>A safe and secure Canada</u></p> <p>The Transportation Appeal Tribunal of Canada reports to Parliament through the Minister of Transport. Its clients currently are the aviation, rail and marine communities and Transport Canada. The Tribunal serves the transportation public by contributing to a safe and efficient oversight process for transportation safety and security in Canada.</p>
Total	1 523.0	1 334.0	1 659.7	1 834.0	1 748.6	

The Tribunal total authorities were increased by \$500 046:

- ✓ \$387 054 transferred from Transport Canada Vote 1 in support of the Web site update project to disclose 3500 decisions on the Tribunal Web site and to cover off salary shortfalls;
- ✓ \$52 948 received from TBS through supplementary estimate (C) to cover PSAC PA new agreement
- ✓ \$60 044 carried over from last fiscal year.

Total authorities were not fully utilized caused by delay in staffing.

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type ¹	Status	Linkages to Strategic Outcome
Hold hearings expeditiously and informally	➤ Ongoing	<p>➤ The Tribunal successfully met all expectations under this priority:</p> <p>By ensuring that services were available to informally resolve transportation-related disputes in a manner that is simple, rapid, less litigious and less costly;</p> <p>By ensuring that hearings were held expeditiously and informally;</p> <p>By the timely disposition of review and appeal hearings within service standards;</p> <p>By ensuring that hearings were being conducted in accordance with the rules of fairness and natural justice;</p> <p>By the use of pre-hearing conferences to streamline and expedite the hearing process;</p> <p>By the quality and consistency of decision-making.</p>	<p>➤ To provide the Canadian transportation community with the opportunity to have administrative or enforcement actions under federal transportation Acts reviewed by an independent body.</p> <p>By reviewing ministerial decisions fairly, equitably and within a reasonable period of time.</p> <p>Average lapsed time between the conclusion of a review hearing and issuance of a determination is 70 days and 85 days for an appeal. Our target is set at 90 days as per our Performance Management Framework.</p> <p>The Tribunal encourages the use of pre-hearing conferences to assist parties to identify issues for determination and to disclose and exchange documents. This reduces the length of hearings and avoids last-minute adjournments necessitated by late disclosure.</p>

¹ Type is defined as follows: **previously committed to**—committed to in the first or second fiscal year prior to the subject year of the report; **ongoing**—committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report; and **new**—newly committed to in the reporting year of the RPP or DPR.

Management Priorities	Type ¹	Status	Linkages to Strategic Outcome
Business Continuity Plan (BCP)	<ul style="list-style-type: none"> Previously committed to 	<ul style="list-style-type: none"> The Tribunal successfully met all expectations under this priority: <p>A BCP has been in place since 2007 and was recently updated. The Tribunal has developed the necessary tools to maintain its business continuity plan readiness.</p>	<ul style="list-style-type: none"> To provide the Canadian transportation community with the opportunity to have administrative or enforcement actions under federal transportation Acts reviewed by an independent body. <p>Plans, measures and arrangements are in place to ensure the continuous delivery of critical services, permitting the organization to recover its data and assets in order to continue to provide the Canadian transportation community with the opportunity to have administrative or enforcement actions under federal transportation Acts reviewed by an independent body in the event of a business interruption.</p>
Increase awareness of the Transportation Appeal Tribunal of Canada with respect to its mission, mandate, role and results achieved	<ul style="list-style-type: none"> Previously committed to 	<ul style="list-style-type: none"> The Tribunal successfully met all expectations under this priority: <p>Enhancements and improvements to the Tribunal Web site along with making 3500 decisions available to the public has increased awareness and provide better information among the transportation community and key stakeholders with respect to the Tribunal's mandate and services.</p>	<p>To provide the Canadian transportation community with the opportunity to have administrative actions under federal transportation Acts reviewed by an independent body.</p> <p>Improved awareness and better information among the Transportation community and key stakeholders with respect to the Tribunal's mandate, services and decisions.</p>

Overall Departmental Performance

In the 12-month reporting period, the Tribunal registered **112** new requests for review (**96** aviation, **14** marine and **2** from the Canadian Transportation Agency) and **7** requests for appeal from the aviation sector. This represents a decrease of **29** new case files registered over fiscal year 2007-2008. Additionally, **26** requests for certificates were received from the Minister, pursuant to section 7.92 of the *Aeronautics Act*.

In addition to the new cases registered in this reporting period, **97** cases were carried over from the previous reporting period, bringing the total caseload to **216**. This represents a decrease of **42** cases over 2007-2008.

The Tribunal heard **30** first level reviews and **8** second level appeals for a total of **48** hearing days. This represents an increase of **1** hearing over the previous fiscal year. Of the **38** cases that proceeded to a hearing, many cases were postponed and rescheduled at a later date. At the end of 2008-2009, **90** cases were pending further action, **16** were awaiting decisions and **9** had been scheduled for the 2009-2010 fiscal year.

In the 2008-2009 reporting period, **75** cases were concluded without a hearing. It should be noted that of these **75** cases many were requests filed with the Tribunal and concluded shortly before the hearing was to take place, which means that all registry work that leads up to the hearing was completed. The registry prepared for **66** hearings.

The **75** cases concluded without a hearing were resolved in a number of ways:

- the document holder paid the fine before the hearing;
- the document holder's licence was reinstated before the hearing;
- the request for hearing was withdrawn by the document holder;
- the notice was withdrawn by the Minister;
- an agreement was reached between the parties.

Risk Analysis

As a micro-organization, the Tribunal's main risk is the increased pressure on its resources from an increased and unpredictable workload, as well as the need to meet the obligations of government-wide horizontal initiatives. The Tribunal's activities are driven by external demands that it can only react to rather than plan for.

Even though the demand for services has remained relatively stable, the Tribunal has had to manage ongoing increases in operating costs, such as the per diem(s) for members, hearing rooms, court reporters, travel charges, information technology upgrades and translation costs, while its funding budget has remained stable.

It must be noted, however, that the most important risk is the insufficient number of members available to conduct hearings. In order to deliver on our program, the Tribunal needs to have members with the right mix of skills and talents in all three modes of transportation.

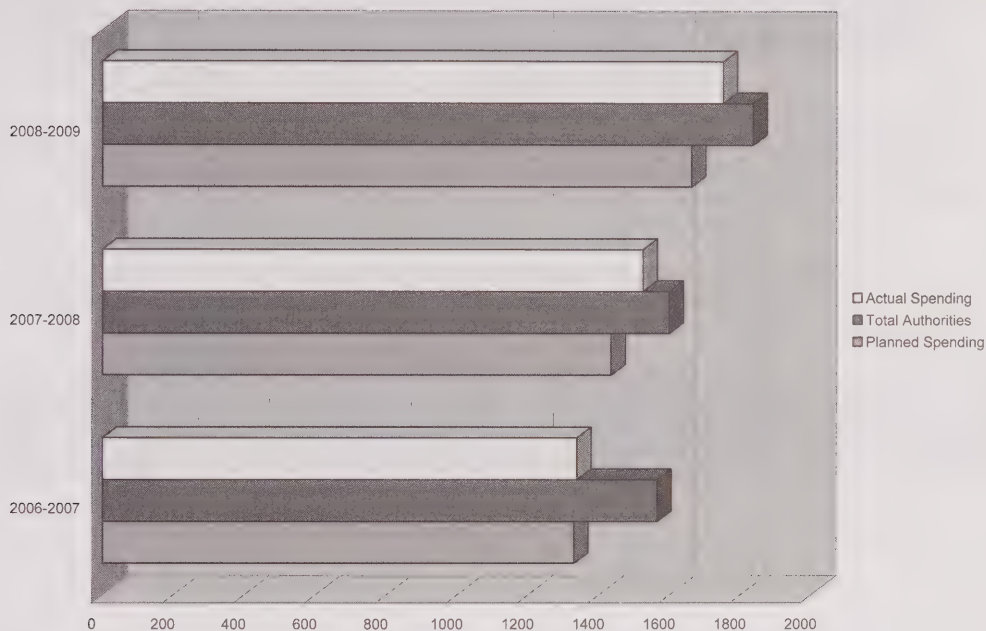
Accordingly, the Tribunal has in place numerous strategies to mitigate these potential risks.

Expenditure Profile

(Thousands of dollars)

Spending Trends

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Planned Spending	1 329	1 433	1 660
Total Authorities	1 564	1 597	1 834
Actual Spending	1 337	1 523	1 749



For the 2006-2007 to the 2008-2009 periods, total authorities include all parliamentary appropriation: main estimates, supplementary estimates and carry-forward adjustments.

For 2008-2009, the total operating expenses increased by \$226 000 as compared to the previous fiscal year. This increase can essentially be explained by the following:

- ▼ The Tribunal has experienced an increase in professional and special services fees to undertake the Web site update project to disclose 3500 decisions on the Tribunal's Web site.

For 2007-2008, the total operating expenses increased by \$186 000 as compared to fiscal year 2006-2007. This increase can essentially be explained by the following:

- The variances in resources spent are due to uncontrollable factors, such as fees for hearing rooms, travel, preparation and time spent on hearings, remuneration, interpreters, decision writing and costs for legal services, court reporting, transcripts and translations. The average costs fluctuate each fiscal year, as they are determined by the number of review determination and appeal hearings and the complexity of cases.

Voted and Statutory Items

(Thousands of dollars)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-2007 Actual Spending	2007-2008 Actual Spending	2008-2009 Main Estimates	2008-2009 Actual Spending
1	Operating expenditures	1 221.1	1 411.1	1 213.0	1 640.6
(S)	Contributions to employee benefit plans	125.9	111.9	121.0	108.0
Total		1 337.0	1 523.0	1 334.0	1 748.6

This past fiscal year, the Tribunal has experienced an increase in professional and special services fees to undertake the Web site update project, and 3500 decisions were disclosed on the Tribunal's Web site.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

The strategic outcome of the Tribunal is to provide the Canadian transportation community with the opportunity to have enforcement and licensing decisions of the Minister of transport reviewed by an independent body.

The Tribunal's only activity is the provision of an independent review process for aviation, rail and marine by providing document holders with the opportunity to proceed with a hearing. The Tribunal represents the only forum ensuring that document holders have access to an independent assessment governed by considerations of natural justice. Its role does not overlap with, nor is it duplicated by, any other agency, board or commission. It is unique in the transportation field, in that its function is entirely adjudicative.

Review and Appeal Hearings

The objective is to provide for the operation of an independent Tribunal to respond to requests from the transportation community for review of enforcement and licensing decisions taken by the Minister of Transport under the *Aeronautics Act*, the *Canada Transportation Act*, the *Railway Safety Act*, the *Marine Transportation Security Act*, the *Canada Marine Act*, the *Canada Shipping Act, 2001* and the *International Bridges and Tunnels Act*, and to conduct hearings into such appeals.

Program Activity by Strategic Outcome

Program Activity: Review and Appeal Hearings					
2008-09 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1 659.7	1 834.0	1 748.6	12	10	2

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Access to an independent assessment governed by considerations of natural justice	Hearings conducted in a timely manner	100% of decisions rendered within 90 days	Exceeded	The average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination is 70 days and 85 days for an appeal.
Plans, measures and arrangements are in place to ensure the continuous delivery of critical services, which permits the organization to recover its data and assets	Business Continuity Plan (BCP) Developed Tools to maintain business continuity plan readiness, such as contingency plan, emergency response plan, etc.	March 2009	Mostly met	Since 2007, the Tribunal has had a BCP. The plan was recently updated along with the tools and the procedures.
Improved awareness and better information among the Transportation community and key stakeholders with respect to the Tribunal's mandate, services and decisions	Tribunal information accessible to the lay person in a timely manner	June 2009	Successfully met	3500 decisions were uploaded onto the Tribunal's Web site in both official languages.

Benefits for Canadians

The Tribunal is unique in the transportation field in that its sole function is adjudicative. It provides document holders with the opportunity to have an independent hearing that is informal, expeditious and fair.

The cases before the Tribunal are regulatory in nature and concern matters of safety and security.

The Tribunal's performance indicators verify that these cases are conducted in a timely manner and that Tribunal information is accessible on its Web site.

The Tribunal process is able to quickly identify concerns in the transportation field of a technical or legislative nature leading to necessary amendments to legislation for the benefit of all Canadians through the enhancement and maintenance of transportation safety in Canada.

Performance Analysis

The program's effectiveness can be measured by its ability to provide the transportation community with the opportunity to have ministerial decisions reviewed fairly, equitably and within a reasonable period of time.

The average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination is **70** days and **85** days for an appeal. This brings the hearing process to a timely conclusion for both parties appearing before the Tribunal.

The Tribunal encourages the use of pre-hearing conferences to assist the parties appearing before it, to identify the issues for determination by the Tribunal and to disclose and exchange documents. This reduces the length of hearings and avoids last-minute adjournments necessitated by late disclosure.

Such conferences have also been particularly effective in settling licence suspensions and refusal to renew on medical grounds without the necessity of a hearing. The Tribunal registrars contact the parties to schedule mutually agreed hearing dates to the extent possible to avoid unnecessary adjournments.

In 2007-2008, the Tribunal referred **6** cases back to the Minister of Transport for reconsideration, pursuant to sections 6.72 and 7.1 of the *Aeronautics Act*, the Tribunal lacking the power to substitute its own decision for that of the Minister in these cases. The Minister confirmed its original decision in **1** case, and we are still awaiting the outcome in the **5** remaining cases.

In 2008-2009, the Tribunal referred **2** cases back to the Minister. We are still awaiting the outcome in these **2** cases.

Lessons Learned

The Tribunal's only activity is the provision of an independent review process for aviation, rail and marine by providing document holders with the opportunity to proceed with a hearing.

Lessons learned can be defined as experiences acquired in the execution of programs and services that can provide value-added direction to future plans and efforts to achieve results. A plan must be in place to address and follow up on these actions and directions in future Report on Plans and Priorities.

The Tribunal's sole objective is to be effective, independent and to overcome the burden of delays and costs occasioned by the court system.

To promote communication between the parties with a view to settlement, the registry encourages early disclosure of documents to the applicant. In order to resolve outstanding issues that may delay the scheduling of the hearing, the registry will arrange a teleconference with a Tribunal member.

These experiences in aviation sector cases will prove valuable as marine and rail sector cases increase in complexity and will provide precedents in training sessions.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

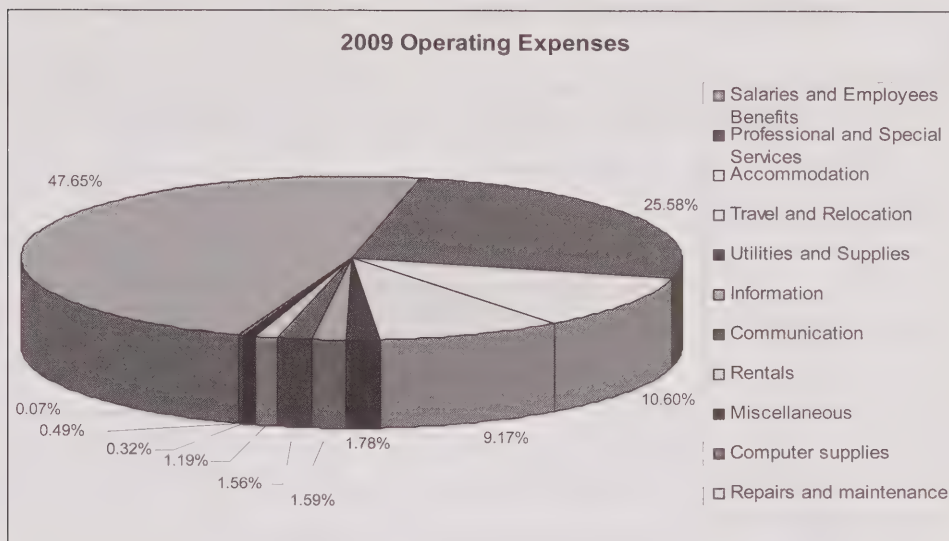
Financial Highlights

Condensed Statement of Financial Position		
At End of Year (March 31, 2009)	2009	2008
ASSETS		
Financial Assets	38 702	30 703
Non-Financial Assets	11 937	13 194
TOTAL	50 639	43 897
Condensed Statement of Financial Position		
At End of Year (March 31, 2009)	2009	2008
LIABILITIES		
Accounts Payable and Accrued Liabilities	156 037	305 051
Vacation Pay and Compensatory Leave	57 442	65 714
Employee Severance Benefits	173 251	176 738
EQUITY CANADA		
	(336 091)	(503 606)
TOTAL	50 639	43 897
Condensed Statement of Financial Position		
At End of Year (March 31, 2009)	2009	2008
EXPENSES AND REVENUES		
Total Expenses	1 967 791	1 745 773
Total Revenues	-	-
NET COST OF OPERATIONS	1 967 791*	1 745 773*

* includes services received without charge

Operating Expenses

Operating Expenses	2009
Salaries and Employees Benefits	833 219
Professional and Special Services	447 264
Accommodation	185 395
Travel and Relocation	160 429
Utilities and Supplies	31 081
Information	27 818
Communication	27 299
Rentals	20 742
Miscellaneous	8 571
Computer Supplies	5 602
Repairs and Maintenance	1 211
TOTAL OPERATING EXPENSES	1 748 631



Financial Statements

In its Annual Report for the fiscal year 2008-2009 (<http://www.tatc.gc.ca/doc.php?sid=28&lang=eng>) the Tribunal includes financial statements that provide an accounting of the Tribunal's administration of its public financial affairs and resources.

Financial statements are prepared in accordance with accrual accounting principles. The unaudited supplementary information presented in the financial tables in the Annual Report is prepared on a modified cash basis of accounting in order to be consistent with appropriations-based reporting.

Other Items of Interest

Contacts for Further Information

Transportation Appeal Tribunal of Canada
333 Laurier Avenue West
Room 1201
Ottawa, Ontario K1A 0N5

Telephone: 613-990-6906
Fax: 613-990-9153
E-mail: info@tatc.gc.ca
Web Site: www.tatc.gc.ca

Faye Smith – Chairperson
Eleanor Humphries – Vice-Chairperson
Mary Cannon – Registrar (Ontario, Prairie & Northern and Pacific Regions)
Monique Godmaire – Registrar (Headquarters, Quebec and Atlantic Regions)
Françoise Bodart – Editor/Writer
Sylvie Fournier – Administrative Assistant
Louise Lacroix – Finance, Contract and Administration Officer
Danielle Lavergne – Assistant to the Executive Services Manager
Michel Meloche – Executive Services Manager

Statutes and Regulations Currently in Force

<i>Transportation Appeal Tribunal of Canada Act</i>	S.C. 2001, c. 29
<i>Transportation Appeal Tribunal of Canada Rules</i>	SOR/93-346
<i>Aeronautics Act</i> (and subordinate legislation)	R.S.C. 1985, c. A-2
<i>Canadian Aviation Regulations</i>	SOR/96-433
<i>Canada Transportation Act</i>	S.C. 1996, c. 10
<i>Canadian Transportation Agency Designated Provisions Regulations</i>	SOR/99-244
<i>Railway Safety Act</i>	R.S.C. 1985, c. 32 (4 th Supp.)
<i>International Bridges and Tunnels Act</i>	S.C. 2007, c. 1
<i>Marine Transportation Security Act</i>	S.C. 1994, c. 20
<i>Marine Transportation Security Regulations</i>	SOR/2004-144
<i>Canada Shipping Act, 2001</i>	S.C. 2001, c. 26
<i>Administrative Monetary Penalties Regulations</i>	SOR/2008-97

Statutory Annual Report and Other Departmental Reports

Report on Plans and Priorities 2009-2010

Annual Report 2008-2009

Guide for Applicants

Reference

The tables are presented under five categories:

SUSPENSIONS

- AME*
- AMO**
- CCP****
- operator certificate
- operator security
- personnel security
- pilot competence
- pilot enforcement
- pilot instrument rating
- pilot proficiency check

REFUSAL TO ISSUE

- AME
- medical certificate
- pilot and others

CANCELLATIONS

- AME
- certificate of airworthiness
- operator
- personnel security
- pilot

MEDICALS

- ATC
- pilot

FINES

- AME
- AMO
- ATC***
- aircraft owner
- operator security
- operator
- personnel security
- pilot

* AME: aircraft maintenance engineer

*** ATC: air traffic controller

** AMO: approved maintenance organization

**** CCP: company check pilot authority

Lois et règlements en vigueur

L.C. 2001, c. 29	Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada
DORS/93-346	Règles du Tribunal d'appel des transports du Canada
L.R.C. 1985, c. A-2	Loi sur l'aéronautique (et mesures législatives subordonnées)
DORS/96-433	Règlement de l'aviation canadien
L.C. 1996, c. 10	Loi sur les transports au Canada
DORS/99-244	Règlement sur les textes désignés (Office des transports du Canada)
L.R.C. 1985, c. 32 (4 ^e suppl.)	Loi sur la sécurité ferroviaire
L.C. 2007, c. 1	Loi sur les ponts et tunnels internationaux
L.C. 1994, c. 20	Loi sur la sécurité du transport maritime
DORS/2004-144	Règlement sur la sûreté du transport maritime
L.C. 2001, c. 26	Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada
DORS/2008-97	Règlement sur les sanctions administratives pécuniaires

Rapport annuel prévu par la Loi et autres rapports du Tribunal

Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010
 Rapport annuel pour l'exercice 2008-2009
 Guide des requérants

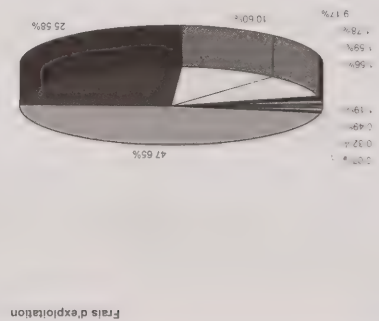
Référence

Dans les tableaux, les données se répartissent en cinq catégories :

SUSPENSIONS	ANNULLATIONS	AMENDES
<ul style="list-style-type: none"> – certificat d'exploitation du pilote – contrôle de la compétence – exploitant (sûreté) – OMA** – personnel (sûreté) – pilote (application de la loi) – pilote (compétence) – pilote (qualification vol aux instruments) – PVT A**** – TEA*** 	<ul style="list-style-type: none"> – certificat de navigabilité – exploitant – personnel (sûreté) – pilote – TEA – OMA – exploitant (sûreté) – CCA* 	<ul style="list-style-type: none"> – exploitant – OMA – personnel (sûreté) – pilote – propriétaire d'aéronef – TEA
REFUS DE DELIVRER	CAS MEDICAUX	
<ul style="list-style-type: none"> – TEA – certificat médical – pilote et autres 	<ul style="list-style-type: none"> – CCA – pilote 	

* CCA : contrôleur de la circulation aérienne
 ** OMA : organisme de maintenance agréé
 *** TEA : technicien d'entretien d'aéronefs
 **** PVT A : pilote vérificateur de transporteur aérien

États financiers



Le Rapport annuel du Tribunal pour l'exercice 2007-2008 <http://www.tatc.gc.ca/doc.php?sid=28&lang=fra> comprend les états financiers qui rendent compte de la manière dont le Tribunal administre ses activités et ses ressources financières publiques.

Les états financiers sont préparés conformément aux principes comptables de la comptabilité d'exercice. Les renseignements supplémentaires non vérifiés présentés dans le tableau financier du rapport annuel sont préparés selon la comptabilité de caisse, modifiée en conformité aux principes de déclaration fondés sur les crédits.

Autres sujets d'intérêt

Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

Tribunal d'appel des transports du Canada
333, avenue Laurier Ouest
Bureau 1201
Ottawa (Ontario) K1A 0N5

Téléphone : 613-990-6906
Télécopieur : 613-990-9153
Courriel électronique : info@tatc.gc.ca
Site Web : www.tatc.gc.ca

Faye Smith – présidente
Eleanor Humphries – vice-présidente
Mary Cannon – greffière (régions de l'Ontario, des Prairies et du Nord et du Pacifique)
Monique Godmaire – greffière (Administration centrale et régions du Québec et de l'Atlantique)
Françoise Bodat – réviseuse/rédactrice
Sylvie Fournier – adjointe administrative
Louise Lacroix – agente des finances, des contrats et de l'administration
Danielle Lavergne – adjointe au gestionnaire des Services à la haute direction
Michel Meloche – chef des Services à la haute direction

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

Etat condensé de la situation financière		
À la fin de l'exercice (31 mars 2009)		
2009		
2008		
ACTIF		
TOTAL		
Actif financier	38 702	30 703
Actif non financier	11 937	13 194
PASSIF		
Comptes créditeurs et charge à payer	156 037	305 051
Indemnités de vacances et congés compensatoires	57 442	65 714
Indemnités de départ	173 251	176 738
AVOIR DU CANADA		
TOTAL	50 639	43 897
Déclaration condensée de la situation financière		
À la fin de l'exercice (31 mars 2009)		
2009		
2008		
DÉPENSES ET REVENUS		
Total des dépenses	1 967 791	1 745 773
Total des revenus	-	-
RÉSULTATS D'EXPLOITATION NETS		
	1 967 791*	1 745 773*

* comprend les services reçus à titre gracieux

Frais d'exploitation

Frais d'exploitation	
2009	
Salaires et avantages sociaux	833 219
Services professionnels et spéciaux	447 264
Installations	185 395
Voyages et réinstallation	160 429
Fournitures de bureau	31 081
Informations	27 818
Communications	27 299
Locations	20 742
Divers	8 571
Fournitures informatiques	5 602
Réparations et entretien	1 211
TOTAL DES FRAIS D'EXPLOITATION	1 748 631

nécessaires et de garantir aux Canadiens et aux Canadiennes le maintien et le renforcement de la sécurité des transports au Canada.

Analyse du rendement

L'efficacité du programme peut se mesurer par sa capacité de permettre aux intéressés du monde des transports d'obtenir la révision des décisions ministérielles de façon juste, équitable et dans un délai raisonnable.

Le nombre de jours écoulés avant qu'une décision soit rendue après une audience se chiffre en moyenne à **70** pour une révision et à **85** pour un appel. Cela permet une conclusion du processus de révision en temps opportun pour les deux parties comparaisant devant le Tribunal.

Le Tribunal encourage la tenue de conférences préparatoires à l'audience pour venir en aide aux parties comparaisant devant lui, dans le but de déterminer les questions sur lesquelles le Tribunal devra statuer et pour permettre la divulgation de documents. Cela permet de réduire la durée des audiences et d'éviter les ajournements à la dernière minute, rendus nécessaires à la suite de divulgations tardives.

Ces conférences ont permis au Tribunal de régler de façon particulièrement efficace les suspensions et les refus de renouveler des licences pour des raisons médicales sans la nécessité de tenir une audience. Les greffières du Tribunal consultent les parties pour fixer des dates d'audience mutuellement convenues, et ce, pour éviter d'ajourner les audiences inutilement.

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Tribunal a renvoyé **6** dossiers au ministre des Transports pour réexamen conformément aux articles 6.72 et 7.1 de la *Loi sur l'aéronautique*, le Tribunal n'ayant pas la compétence pour substituer sa propre décision à celle du ministre dans ces causes. Le ministre a confirmé sa décision initiale dans **1** cause. Nous attendons toujours sa décision à l'égard des **5** autres causes.

Au cours de l'exercice 2008-2009, le Tribunal a renvoyé **2** causes au ministre. Nous attendons toujours sa décision dans ces **2** causes.

Leçons apprises

La seule activité du Tribunal est de pourvoir les secteurs aéronautique, maritime et ferroviaire d'un processus de révision indépendant permettant aux titulaires de document de faire entendre leur requête.

Par leçon apprise, on entend l'expérience acquise lors de la réalisation de programmes et la prestation de services qui pourrait donner une orientation à valeur ajoutée pour les futurs plans et efforts visant à atteindre des résultats. Un plan doit être établi pour prévoir les mesures et les orientations visées dans le prochain rapport sur les plans et les priorités et en faire le suivi.

Le seul objectif du Tribunal est de privilégier l'efficacité et l'indépendance et de surmonter le fardeau des délais et des coûts occasionné par le système judiciaire.

Pour promouvoir la communication entre les parties dans le but de régler les différends, le greffe encourage la divulgation des documents aux requérants, et ce, dans les plus brefs délais. Afin de résoudre les questions en suspens qui peuvent retarder la tenue d'une audience, le greffe organise une conférence téléphonique avec un conseiller du Tribunal.

Les expériences relatives aux causes du secteur aéronautique s'avèreront précieuses au fur et à mesure que la complexité des causes augmentera dans les secteurs maritime et ferroviaire. Elles serviront de modèles dans les séances de formation.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Etat du rendement	Sommaire du rendement
Avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle	Audiences tenues en temps opportun	100 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours	Dépassé	Le nombre de jours écoulés avant qu'une décision soit rendue après une audience se chiffre en moyenne à 70 pour une révision et à 85 pour un appel.
Des plans, des mesures et des dispositions sont en place pour assurer la prestation continue de services essentiels. Cela permettra à l'organisation de recouvrer ses données et ses biens	Un Plan de continuité des activités (PCA) a été élaboré	mars 2009	Presque satisfaisant	Un PCA, qui est en place depuis 2007 a été récemment mis à jour ainsi que les outils et les procédures.
Informez l'avantage le milieu des intervenants des transports et clés pour qu'ils comprennent mieux le mandat, les services et les décisions du Tribunal	Les renseignements du Tribunal sont accessibles en temps opportun aux personnes non spécialisées	juin 2009	satisfaisant	3 500 décisions ont été publiées dans les deux langues officielles (français et anglais) sur le site Web du Tribunal.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Le Tribunal est unique dans le domaine des transports, étant donné son rôle juridictionnel. Il fournit au titulaire de documents la possibilité de faire entendre leur cause de manière indépendante, informelle, équitable et dans un délai raisonnable.

Les causes portées devant le Tribunal sont de nature réglementaire et concernent des questions de sécurité et de sûreté.

Les indicateurs de rendement du Tribunal font en sorte que les causes sont entendues en temps opportun et que les renseignements sont publiés sur le site Web du Tribunal.

Le Tribunal assure un processus permettant de cerner rapidement les préoccupations techniques ou législatives dans le domaine des transports, ce qui permet de faire les modifications législatives

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Objetif stratégique

L'objectif stratégique du Tribunal est de pourvoir le milieu des transports canadien d'un processus de révision par un organisme indépendant concernant les mesures administratives ou les mesures d'application de la loi.

La seule activité du Tribunal est de fournir un processus indépendant de révision aux secteurs aéronautique, ferroviaire et maritime, permettant ainsi aux titulaires de document de faire entendre leur requête. Le Tribunal constitue le seul forum permettant aux titulaires de document d'avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle. Il n'y a aucun chevauchement ou duplication du rôle du Tribunal avec celui d'un autre comité ou organisme ou d'une autre commission. Le Tribunal est particulier dans le secteur des transports, étant donné qu'il joue un rôle d'organisme juridictionnel.

Audiences en révision et en appel

L'objectif est d'assurer le fonctionnement d'un tribunal indépendant chargé de répondre aux requêtes provenant du milieu des transports concernant la révision des mesures d'application de la loi et des décisions portant sur la délivrance des licences prises par le ministre des Transports aux termes de la Loi sur l'aéronautique, la Loi sur la marine marchande du Canada, la Loi sur la sûreté du transport maritime, la Loi sur la sécurité ferroviaire, la Loi sur les transports au Canada, la Loi sur les ponts et tunnels internationaux et la Loi maritime du Canada, et de tenir des audiences concernant ces requêtes.

Activité de programme par résultat stratégique

Activité de programme : Audiences en révision et en appel					
Ressources financières 2008-2009					
(en milliers de dollars)					
Dépenses	Total des	Dépenses	Ressources	Ressources	Écart
prévues	autorisations	réelles	prévues	réelles	
1 659,7	1 834,0	1 748,6	12	10	2

Les écarts à l'égard des ressources utilisées sont attribuables à des facteurs non contrôlables, notamment aux frais liés aux services juridiques, aux salles d'audience, aux déplacements, à la durée des audiences, à la rémunération, aux services d'interprètes, de sténographes judiciaires et de traducteurs. Les coûts moyens varient chaque année financière, puisqu'ils sont déterminés par le nombre d'audiences en révision et en appel et la complexité des dossiers.

Postes votés et législatifs

(En milliers de dollars)

Poste voté	ou législatif	Libelle tronqué du poste	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2008-09
	(S)		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget des dépenses	Dépenses réelles
1		Dépenses de fonctionnement	1 221,1	1 411,1	1 213,0	1 640,6
(S)		Contribution aux avantages sociaux des employés	125,9	111,9	121,0	108,0
Total			1 337,0	1 523,0	1 334,0	1 748,6

Au cours de la dernière année financière, le Tribunal a connu une augmentation des frais liés aux services professionnels et spéciaux pour entreprendre le projet de la mise à jour du site Web, et ce, dans le but de publier 3 500 décisions sur le site Web du Tribunal.

Profil des dépenses

(En milliers de dollars)

Tendances relatives aux dépenses

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Dépenses prévues	1 329	1 433	1 660
Total des autorisations	1 564	1 597	1 834
Dépenses réelles	1 337	1 523	1 749



Pour les exercices 2006-2007 à 2008-2009, le total des autorisations comprend les crédits parlementaires, le budget principal des dépenses, le budget supplémentaire des dépenses et les rajustements reportés.

Pour l'exercice 2008-2009, le total des frais d'exploitation a augmenté de 226 000, comparativement à l'exercice précédent. En principe, l'augmentation s'explique comme suit :

- Le Tribunal a connu une augmentation de ses dépenses à l'égard de services professionnels et spéciaux pour entreprendre le projet de mise à jour du Site Web, et ce, dans le but de publier 3500 décisions sur le site Web du Tribunal.

Pour l'exercice 2007-2008, le total des frais d'exploitation a augmenté de 186 000 \$, comparativement à l'exercice 2006-2007. En principe, l'augmentation s'explique comme suit :

Rendement global de l'Organisme

Au cours des 12 derniers mois, le Tribunal a enregistré **112** nouvelles requêtes en révision (**96** du secteur aéronautique, **14** du secteur maritime et **2** en provenance de l'Agence canadienne des transports) et **7** requêtes en appel du secteur aéronautique. Cela représente une diminution de **29** nouveaux dossiers enregistrés par rapport à l'exercice 2007-2008. En outre, **26** certificats ont été fournis au ministre, en vertu de l'article 7.92 de la Loi sur l'aéronautique.

Aux nouvelles causes enregistrées au cours de cet exercice s'ajoutent **97** causes reportées de l'exercice précédent, pour un total de **216** causes portées devant le Tribunal, soit **42** dossiers de moins qu'en 2007-2008.

Le Tribunal a entendu **30** révisions de premier niveau et **8** appels de second niveau pour un total de **48** jours d'audience. Cela représente une augmentation de **1** audience par rapport à l'exercice précédent. Parmi les **38** causes reçues en audience, plusieurs d'entre elles ont été ajoutées et reportées à une date ultérieure. À la fin de l'exercice 2008-2009, **90** causes étaient en suspens, **16** étaient en attente d'une décision et **9** étaient prévues au calendrier de l'exercice 2009-2010.

Au cours de l'exercice 2008-2009, **75** causes ont été réglées sans audience. Il faut noter que parmi ces **75** causes, bon nombre d'entre elles étaient liées à des requêtes déposées auprès du Tribunal et réglées peu avant la tenue de l'audience, c'est-à-dire après que le greffe a eu terminé les préparatifs de celle-ci. Le greffe a pris des dispositions pour tenir **66** audiences.

Les **75** causes ont été réglées sans audience pour l'un ou l'autre des motifs suivants :

- le titulaire de document a payé l'amende avant l'audience;
- la licence du titulaire de document a été rétablie avant l'audience;
- le titulaire de document a retiré sa demande d'audience;
- le ministre a retiré l'avis;
- les parties en sont venues à une entente.

Analyse des risques

Le principal risque pour le Tribunal, en tant que micro-organisation, découle de la pression accrue qu'exercent sur ses ressources l'augmentation et l'imprévisibilité de sa charge, de même que ses obligations au titre des initiatives horizontales pangouvernementales. Les activités du Tribunal sont régies par les demandes externes; par conséquent, il ne peut que réagir et non planifier à cet égard.

Bien que la demande de services soit demeurée relativement stable, le Tribunal a eu à gérer les hausses croissantes de frais d'exploitation, notamment les allocations quotidiennes des conseillers, les salles d'audience, les sténographes judiciaires, les frais de déplacement, les mises à niveau de la technologie de l'information et les frais de traduction, tandis que son budget d'immobilisations est demeuré stable.

Toutefois, il faut souligner que le risque le plus important découle du fait que le nombre de conseillers chargés de tenir des audiences est insuffisant. Pour exécuter notre programme, le Tribunal doit pouvoir compter sur des conseillers qui possèdent les compétences et les talents relativement aux trois modes de transport.

En conséquence, le Tribunal a mis en place de nombreuses stratégies pour atténuer ces risques potentiels.

Priorités opérationnelles Type Progrès accomplis Liens avec les résultats stratégiques		
<p>Plan de continuité des activités (PCA)</p> <p>▲ Priorité déjà établie</p> <p>un PCA est en place depuis 2007 et a été récemment mis à jour. Le tribunal a conçu les outils nécessaires pour le maintien de l'état de préparation du plan de continuité des activités.</p> <p>▲ Le Tribunal a réussi à répondre à toutes les attentes à l'égard de cette priorité:</p> <p>Des plans, des mesures et des dispositions sont en place pour assurer la prestation continue de services essentiels. Cela permettra à l'organisation de recouvrer ses données et ses biens afin de pourvoir le milieu des transports d'un processus indépendant permettant la révision des règlements ou de la délivrance des permis prises par le ministre des Transports.</p> <p>▲ Pourvoir le milieu des transports du Canada d'un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de la délivrance des permis prises par le ministre des Transports, dans le cas d'une perte d'exploitation.</p>	<p>Faire connaître d'avantage le Tribunal d'appel des transports du Canada et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son rôle et les résultats atteints</p> <p>▲ Priorité déjà établie</p> <p>des améliorations ont été apportées au site Web du Tribunal et 3500 décisions y ont été publiées, et ce, pour informer davantage le milieu des transports et les intervenants clés pour qu'ils comprennent mieux le mandat, les services et les décisions du Tribunal.</p> <p>▲ Le Tribunal a réussi à répondre à toutes les attentes à l'égard de cette priorité:</p> <p>Pourvoir le milieu des transports du Canada d'un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de la délivrance des permis prises par le ministre des Transports.</p> <p>Informar davantage le milieu des transports et les intervenants clés pour qu'ils comprennent mieux le mandat, les services et les décisions du Tribunal.</p>	

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles			
Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques	
<p>Tenir des audiences rapidement et sans formalisme</p>	<p>Le Tribunal a réussi à répondre à toutes les attentes à l'égard de cette priorité:</p> <p>Le Tribunal a réussi à répondre à toutes les attentes à l'égard de cette priorité:</p>	<p>► Pourvoir le milieu des transports du Canada d'un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de la délivrance des permis prises par le ministre des Transports.</p> <p>En révisant les décisions ministérielles de façon juste, équitable et dans un délai raisonnable.</p> <p>Le nombre de jours écoulés avant qu'une décision soit rendue après une audience se chiffre en moyenne à 70 pour une révision et à 85 pour un appel. Notre objectif est établi à 90 jours, selon notre cadre de gestion du rendement.</p> <p>Le Tribunal encourage la tenue de conférences préparatoires à l'audience pour venir en aide aux parties comparaisant devant lui, dans le but de déterminer les questions sur lesquelles le Tribunal devra statuer et pour permettre la divulgation de documents. Cela permet de réduire la durée des audiences et d'éviter les ajournements à la dernière minute, rendus nécessaires à la suite de divulgations tardives.</p>	
	<p>en s'assurant que les services étaient offerts pour résoudre les différends relatifs aux transports de façon simple, rapide, moins litigieuse et plus économique;</p> <p>en s'assurant que les audiences étaient tenues rapidement et sans formalisme;</p> <p>en assurant le règlement des audiences en révision et en appel selon les normes de service et dans un délai raisonnable;</p> <p>en tenant des audiences aux termes des règles d'équité et de justice naturelle;</p> <p>en tenant des conférences préparatoires aux audiences pour simplifier celles-ci et accélérer leur déroulement;</p> <p>en assurant la qualité et la cohérence des décisions.</p>		

1 Les différents types de priorité sont les suivants : priorité **déjà établie** – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; priorité **permanente** – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; priorité **nouvelle** – établie au cours de l'exercice visé dans le RPP ou le RMR.

2008-09

Concordance avec
les résultats du
gouvernement du
Canada

2007-
2008
Budget
principal
des
Dépenses
réelles
Total des
Dépenses
réelles

Le Tribunal d'appel des transports du Canada fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports. La clientèle du Tribunal comprend les secteurs aéronautique, ferroviaire et maritime ainsi que Transports Canada. En offrant ses services au milieu des transports, le Tribunal contribue à un processus sécuritaire et efficace visant à assurer la sécurité des transports au Canada.	1 523,0	1 334,0	1 659,7	1 834,0	1 748,6
Audiences en révision et en appel	1 523,0	1 334,0	1 659,7	1 834,0	1 748,6
Total	1 523,0	1 334,0	1 659,7	1 834,0	1 748,6

Le total des autorisations du Tribunal a augmenté de 500,046 \$:

- 387 054 \$ ont été transférés du crédit 1 de Transports Canada pour soutenir le projet de mise à jour du site Web, et ce, dans le but de publier 3 500 décisions sur le site Web du Tribunal et pour couvrir les déficits au chapitre de la rémunération;
 - 52 948 \$ ont été reçus du SCT à partir du budget supplémentaire (C) pour couvrir la nouvelle entente du groupe PA de l'AFPC;
 - 60 044 \$ ont été reportés de la dernière année financière.
- Le total des autorisations n'a pas été entièrement utilisé en raison du délai à l'égard de la dotation en personnel.

Tableau du sommaire de rendement

Résultat stratégique 1 : Le milieu des transports du Canada est pourvu d'un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre des transports.		
Indicateurs de rendement		
Objectifs		
Rendement de 2008-2009		
Le nombre de jours écoulés avant qu'une décision soit rendue après une audience se chiffre en moyenne à 70 pour une révision et à 85 pour un appel. Cela permet une conclusion du processus de révision en temps opportun pour les deux parties comparaisant devant le Tribunal. Nous avons donc dépassé notre objectif établi à 90 jours.	100 % des décisions ont été rendues dans un délai de 90 jours	% des décisions rendues à la suite d'une révision ou d'un appel dans les 90 jours suivant la demande d'audience
		% des conseillers qui ont reçu de la formation ou suivi des cours de perfectionnement
		100 % des conseillers ont reçu de la formation
		120 jours suivant la date de leur nomination dans les 120 jours
Le cinquième colloque annuel du Tribunal a eu lieu en mai 2008. Les conseillers ont bénéficié d'une formation grâce aux mises à jour et aux discussions sur les modifications législatives. L'interaction entre les conseillers et les séances de jeux de rôle auxquels ils participent leur permettent de rendre et de rédiger des décisions cohérentes et de qualité. Une séance de formation de trois jours a aussi eu lieu, en octobre 2008 à l'intention des nouveaux conseillers.	100 % des employés du greffe ont reçu de la formation au cours de l'année financière	% des employés du greffe qui ont reçu de la formation
Dans le cadre de leur plan d'apprentissage, les employés du greffe ont participé au colloque annuel et à la séance de formation de trois jours.	100 % des décisions sont publiées sur le site Web dans les 120 jours suivant la date de l'audience	% des décisions publiées sur le site Web
* À l'exception des audiences à l'égard des causes médicales et à huis clos où les renseignements sont confidentiels.		

Sommaire de rendement

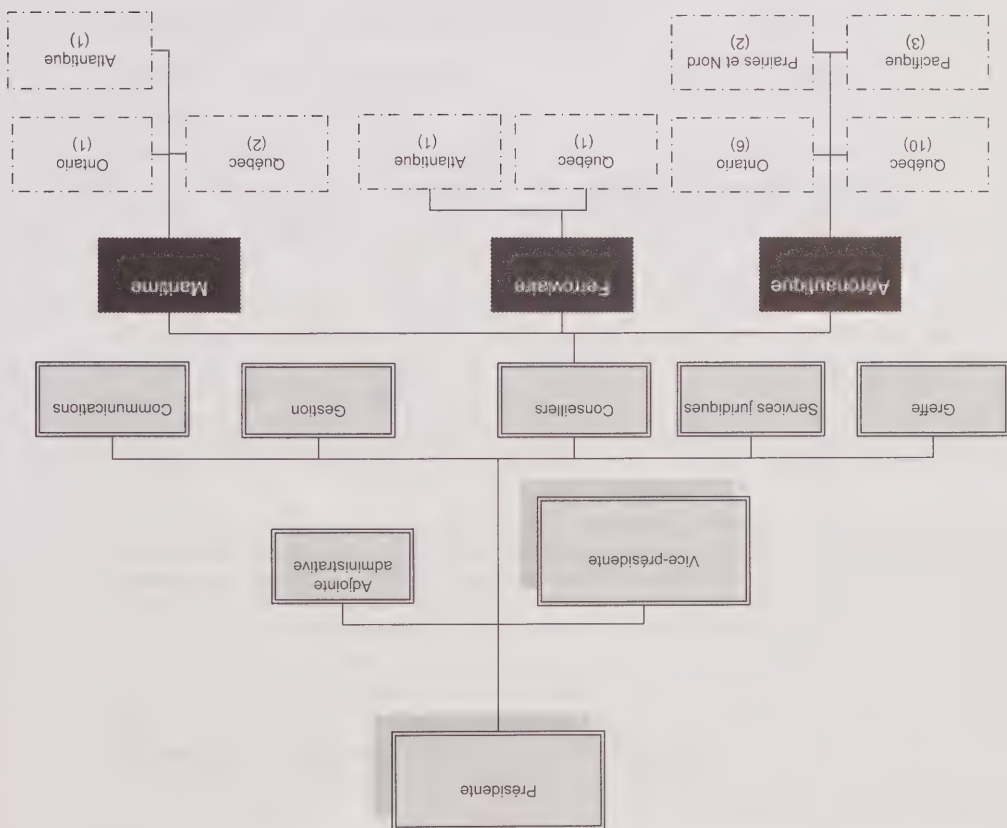
Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
1 659,7	1 834,0	1 748,6

Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
12	10	2

Tableau 1 : Organigramme



- ❖ La partie inférieure de l'organigramme indique la répartition par région des conseillers à temps partiel et le secteur de leurs compétences. Tous les conseillers relèvent de la présidente.
- ❖ Douze équivalents temps plein (ETP) sont utilisés par les employés à temps plein continu, y compris la présidente et la vice-présidente. Les vingt-sept conseillers à temps partiel utilisent cinq équivalents temps plein. Au cours de l'exercice 2008-2009, huit conseillers à temps partiel ont été nommés.

Passage à l'architecture des activités de programme

Résultat stratégique

Pourvoir le milieu des transports d'un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre des transports.

Activités du programme

La seule activité du Tribunal est de fournir un processus indépendant de révision aux secteurs aéronautique, ferroviaire et maritime, permettant ainsi aux titulaires de document de faire entendre leur requête. Le Tribunal constitue le seul forum permettant aux titulaires de document d'avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle. Il n'y a aucun chevauchement ou duplication du rôle du Tribunal avec celui d'un autre comité ou organisme ou d'une autre commission. Le Tribunal est particulièrement dans le domaine des transports, étant donné qu'il joue le rôle d'un organisme juridictionnel.

L'objectif du programme est d'assurer le fonctionnement d'un tribunal indépendant chargé de répondre aux requêtes provenant du milieu des transports concernant la révision des mesures d'application de la loi et des décisions portant sur la délivrance des licences prises par le ministre des Transports aux termes de la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*, la *Loi sur la sûreté du transport maritime*, la *Loi sur la sécurité ferroviaire*, la *Loi sur les transports au Canada*, la *Loi sur les ponts et tunnels internationaux* et la *Loi maritime du Canada*.

L'efficacité du programme peut se mesurer par sa capacité de pourvoir le milieu des transports d'un processus de révision des décisions ministérielles de façon juste, équitable et dans un délai raisonnable. Les audiences du Tribunal sont facilement accessibles aux personnes non spécialisées dans le domaine du droit, sans les complexités juridiques et les arrêts de cas que l'on retrouve dans l'ancien système judiciaire avant la création de ce tribunal et de son prédécesseur, le Tribunal de l'aviation civile.

Renseignements sur l'organisation

La présidente est la première dirigeante du Tribunal. À ce titre, elle en assure la direction et contrôle la gestion de son personnel. Elle est notamment chargée :

- ▶ de la répartition du travail entre les conseillers;
- ▶ de la composition des comités pour entendre les affaires portées devant le Tribunal;
- ▶ de la conduite des travaux du Tribunal;
- ▶ de la gestion interne du Tribunal.

Le Tribunal rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

La présidente, la vice-présidente et le personnel immédiat représentent 12 équivalents temps plein (ETP). Vingt-sept conseillers à temps partiel étaient en fonction durant l'exercice 2008-2009. Répartis dans les diverses régions du Canada, les conseillers sont nommés par décret en conseil en raison de leurs connaissances et de leurs compétences.

Raison d'être et responsabilités

Le mandat et la compétence du Tribunal d'appel des transports du Canada sont prévus par la *Loi sur le tribunal d'appel des transports du Canada*. Le mandat principal du Tribunal, à titre d'organisme multimodal de révision, est de tenir des audiences en révision ou en appel à la demande des intéressés, relativement à certaines mesures administratives prises en vertu de diverses lois fédérales sur les transports.

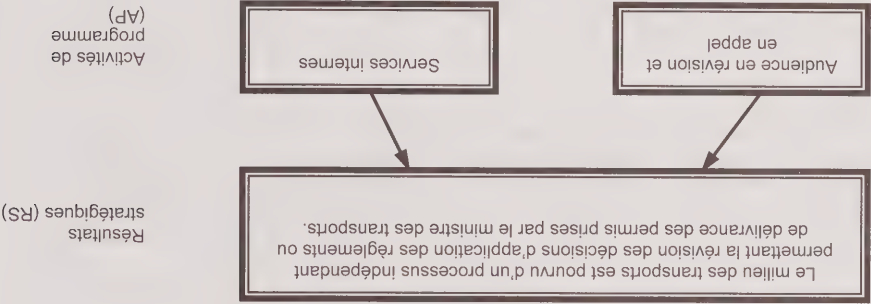
L'objectif du programme est de pourvoir le milieu des transports d'un processus indépendant permettant la révision des mesures d'application de la loi et des décisions portant sur la délivrance des licences, lesquelles sont prises par le ministre des Transports.

Les mesures d'application de la loi et les décisions portant sur la délivrance des licences, lesquelles sont prises par le ministre, peuvent comprendre l'imposition d'amendes, la suspension, l'annulation, le refus de renouveler, ou le refus de délivrer ou de modifier des documents d'autorisation pour raisons médicales ou autres. La personne ou la personne morale touchée est désignée sous le nom de titulaire de document.

La révision de ces décisions peut être faite à deux niveaux : une révision ou un appel. Les audiences sont tenues rapidement et simplement aux termes des règles d'équité et de justice naturelle.

À la suite d'une audience, le Tribunal peut, selon le cas, confirmer la décision du ministre, y substituer sa propre décision ou encore renvoyer l'affaire au ministre pour réexamen.

Résultats stratégiques et architecture des activités de programme (AAP)



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

J'ai encore une fois le privilège de présenter un compte rendu des activités du Tribunal d'appel des transports du Canada.

Pour le Tribunal et son prédécesseur, le Tribunal de l'aviation civile, l'exercice 2008-2009 marque la prestation d'un service de qualité aux Canadiens et aux Canadiennes depuis presque 23 ans.

Je suis heureuse de confirmer les progrès et les innovations du Tribunal au cours de la dernière année, alors que son mandat s'est élargi pour inclure les causes présentées en vertu de la Loi sur la sûreté du transport maritime et de la Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada. Avec l'adoption du Règlement sur la sûreté du transport maritime en novembre 2006, qui est entré en vigueur en novembre 2007, l'élargissement du mandat multimodal du Tribunal s'est concrétisé. De plus, la Loi sur les ponts et tunnels internationaux a reçu la sanction royale. Cette loi confirme la compétence fédérale exclusive en matière de ponts et tunnels internationaux. Elle prévoit un régime de sanctions administratives pécuniaires pour certaines infractions pouvant faire l'objet d'une révision par le Tribunal d'appel des transports du Canada à deux niveaux (révision et appel).

Le Tribunal d'appel des transports du Canada est un organisme quasi judiciaire qui statue sur des questions qui ont des répercussions importantes sur la subsistance et l'exploitation dans les secteurs aéronautique, ferroviaire et maritime. Le Tribunal joue un rôle essentiel en offrant un processus indépendant de révision des décisions ministérielles concernant l'application de la loi et la délivrance des licences prises en vertu de diverses lois fédérales sur les transports.

Le Tribunal continue d'exercer ses fonctions de manière ouverte et impartiale, conformément aux principes de l'équité procédurale et des règles de justice naturelle. Il encourage la tenue de conférences préparatoires à l'audience pour venir en aide aux parties comparaisant devant lui, pour déterminer les questions sur lesquelles il devra statuer et pour échanger les documents. La tenue de conférences préparatoires à l'audience permet de réduire la durée des audiences et d'éviter les ajournements de dernière minute rendus nécessaires à la suite de divulgations tardives. Il s'agit là d'un élément important, étant donné la complexité actuelle des audiences où les représentants des parties demandent parfois des audiences d'une durée de cinq à vingt jours.

L'efficacité du programme peut se mesurer par la capacité du Tribunal de fournir aux intéressés du milieu des transports la possibilité de faire réviser les décisions du ministre de manière juste et équitable, dans un délai raisonnable. Le nombre de jours écoulés avant qu'une décision soit rendue après l'audience se chiffre en moyenne à 70 pour une révision et à 85 pour un appel. Cela permet une conclusion du processus de révision en temps opportun pour les deux parties comparaisant devant le Tribunal.

La présidente,

Faye Smith



3	MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE
7	SECTION I : VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISME
4	Raison d'être et responsabilités
7	Résultats stratégiques et architecture des activités de programme (AAP)
5	Passage à l'architecture des activités de programme
5	Résultat stratégique
5	Activités du programme
5	Renseignements sur l'organisation
7	Sommaire de rendement
8	Tableau du sommaire de rendement
10	Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques
12	Rendement global de l'organisme
12	Analyse des risques
13	Profil des dépenses
16	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
15	Objectif stratégique
15	Audiences en révision et en appel
15	Activité de programme par résultat stratégique
16	Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes
17	Analyse du rendement
17	Leçons apprises
18	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
18	Principales données financières
18	Frais d'exploitation
19	États financiers
19	Autres sujets d'intérêt
19	Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires
20	Lois et règlements en vigueur
20	Rapport annuel prévu par la Loi et autres rapports du Tribunal
20	Référence

Tribunal d'appel des transports du Canada

Pour la période se terminant le 31 mars 2009

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable John Baird, C.P., député
Ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structurée en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drip@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-A/33-2009
ISBN 978-0-660-64372-4



Tribunal d'appel des transports du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



CA1
FN
E-77

Government
Publications



Transportation Safety Board of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/77-2009
ISBN 978-0-660-64373-1

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



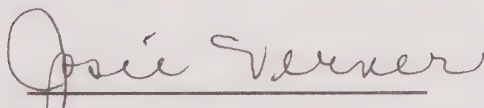
Transportation Safety Board of Canada

2008-2009

Departmental Performance Report



Wendy A. Tadros
Chair
Transportation Safety Board of Canada



Joyée Verner
President
Queen's Privy Council for Canada



Canada

Table of Contents

Chair’s Message.....	1
Section 1: Overview.....	3
1.1 Raison d’être and Responsibilities.....	3
1.2 Risk Analysis	3
1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture	6
1.4 Resources	7
1.5 Performance Summary.....	7
1.6 Contribution of Priorities to the TSB Strategic Outcome	11
1.7 Expenditure Profile	13
Section 2: Analysis of Program Activities	15
2.1 Strategic Outcome.....	15
2.2 Program Activities	15
2.3 Benefits for Canadians	15
2.4 Performance Analysis by Program Activity	16
2.4.1 Marine Investigations.....	16
2.4.2 Pipeline Investigations	17
2.4.3 Rail Investigations	19
2.4.4 Air Investigations.....	20
Section 3: Supplementary Information	22
3.1 Financial Highlights.....	22
3.2 Supplementary Tables.....	24
3.3 Contacting the TSB.....	26
Appendix A – Glossary	27
Appendix B – Audited Financial Statements	28

Chair's Message

The highly skilled and dedicated investigators of the Transportation Safety Board of Canada (TSB) are continuously called upon to conduct full and independent investigations into aviation, marine, railway and pipeline accidents. They painstakingly comb through wreckage, interview survivors, gather detailed, technical information from companies and manufacturers, and analyze the data to determine what happened, why it happened and what needs to be done to reduce risks.

Once again this year, important safety lessons came out of our investigations as demonstrated in our Annual Report that was tabled last June in Parliament. We have communicated these lessons with a strong voice to ensure that our messages are well understood by regulators, the industry and Canadians and that our recommendations are adopted.

This year, the main focus of our Board Outreach Program was the 10th anniversary of the Swissair accident. Our Board Members spoke at events in Canada, the United States, the United Kingdom and Russia to look back at what has been accomplished and to highlight what remains to be done. We also spoke at two Canadian railway safety events to highlight some outstanding safety deficiencies on Canada's railways. Our messages were well received, and we hope that they will encourage more action on our recommendations.

We did not fully achieve all of the priority objectives defined in our Report on Plans and Priorities. However, significant progress has been made in all areas. We have increased productivity. We have worked on improving our investigation and report production processes. Our website has been modified in order to improve accessibility to our safety outputs and increase the visibility of our recommendations and our assessments of responses. We continued strengthening our Information and Investigation Management System to improve its performance and ensure its long-term viability. We also pursued our work to improve the management of our financial, information and material resources. Finally, we continued our efforts in the area of human resources planning.

The TSB is fully committed to making a significant contribution to transportation safety in Canada and abroad. Through its continuous efforts, the organization will ensure that its products and services, as well as business activities, remain effective and efficient for the delivery of its mandate.

I am confident that the TSB has again this year played a strong role in ensuring that Canadians will continue to enjoy one of the safest transportation system in the world.

Section 1: Overview

1.1 Raison d'être and Responsibilities

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) is an independent agency created in 1990 by an Act of Parliament (*Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act*). It operates at arm's length from other government departments and agencies to ensure that there are no real or perceived conflicts of interest. The TSB's only objective is to advance transportation safety. This mandate is fulfilled by conducting independent investigations into selected transportation occurrences to identify the causes and contributing factors of the occurrences, and the underlying safety deficiencies. The TSB then makes recommendations to improve safety and reduce or eliminate risks to people, property and the environment.

The jurisdiction of the TSB includes all aviation, marine, rail and pipeline transportation occurrences¹ in or over Canada that fall under federal jurisdiction. The TSB may also represent Canadian interests in foreign investigations of transportation accidents involving Canadian registered, licensed or manufactured aircraft, ships or railway rolling stock. In addition, the TSB carries out some of Canada's obligations related to transportation safety at the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Maritime Organization (IMO).

The TSB is primarily funded by Parliament through an operating expenditures vote and, as a departmental corporation, it has authority to spend revenues received during the year.

For more details on the TSB and its investigation process, visit the TSB website at <http://www.bst-tsb.gc.ca/eng/index.asp>.

1.2 Risk Analysis

The TSB is exposed to a number of situations, both internally and externally, that could have significant repercussions on its ability to fulfill its mandate. The most important challenges faced in 2008-2009 are described in the following paragraphs.

From an External Point of View

Economic Situation and Impact on Investigation Activities

Contrary to what was expected, economic growth declined over the last five months of 2008 due to the upheaval in the world financial markets. Nationally, the real gross domestic product (GDP) rose by 0.5% in 2008 after growth of 2.7% in 2007.

¹ A transportation occurrence is any accident or incident associated with the operation of an aircraft, ship, railway rolling stock or pipeline. It also includes any hazard that could, in the Board's judgement, result in an accident or incident if left unattended.

The airline industry around the world was hit hard by a drop in demand, the unprecedented increase in fuel prices in the first quarter and a drop of 20% or more in the demand for freight transportation over the last four months of the year.² Travel by air to Canada from the United States and the number of trips from overseas declined in the fourth quarter of 2008 by 4.6% and 3.4%, respectively, compared with the last quarter of 2007. Canadian air travel to the United States also fell by 0.8% in the same period. Travel to countries other than the United States nevertheless rose by 9.1%. This was a continuation of the upward trend that started in 2001.³ Canada's trade in air cargo services also increased by 4.6%. The three most important commodities exported by air included aircraft and air equipment (turbo-propellers, turbo-jets and other turbines), while aircraft were among those imported.⁴

Railways continued to see their freight loadings decline. Between March 2008 and 2009, their non-intermodal loadings fell 14.1%, while intermodal loadings stemming from containers and trailers loaded onto flat cars fell 11.7%. Rail freight traffic coming from the United States also dropped 15.4% in this period.⁵

Although the marine transportation industry was booming at the start of this decade, it is now going through a rough patch as well. In fall 2008, Drewry Shipping Consultants, British experts in marine transportation, forecasted that in 2010, container traffic would increase by 19.4% compared with 2007. These numbers were revised downward because of the economic crisis. In late March, 453 container ships were anchored, paralyzed by the lack of cargo. This is more than 10% of the global fleet.⁶ The Port of Montréal seems to be doing well for the moment. However, by mid-year, the Port of Vancouver had already seen the total volume of freight handled drop by 5% compared with the previous year.⁷

The leaders in the different transportation sectors have started to adjust the services they offer, along with their infrastructures, in order to face this global crisis. For instance, according to the International Air Transport Association (IATA), companies have reduced their capacity by flying smaller aircraft to certain destinations, reducing the frequency of some services, or even discontinuing certain routes.⁸ According to Drewry Shipping Consultants, large shipowners are also attempting to negotiate with naval shipyards to postpone the construction of their new vessels.

² "Demand Decline Slows – But No Recovery in Sight," Press Release 21 of the International Air Transport Association, 27 May 2009.

³ Statistics Canada, "Characteristics of International Travellers," *The Daily*, 28 May 2009.

⁴ Transport Canada, *Transportation in Canada - An Overview*, Catalogue No. T1-10/2008E.

⁵ Statistics Canada, *Monthly Railway Carloadings*, March 2009 (<http://www.statcan.gc.ca/pub/52-001-x/52-001-x2009003-eng.htm>).

⁶ "Les nouveaux monstres des mers," *L'Actualité*, July 2009.

⁷ "Transport maritime, une industrie qui prend l'eau," *La Presse Affaires*, 29 November 2008.

⁸ "Le trafic aérien mondial est menacé," *Le Devoir*, 29 April 2009.

Stakeholders in the transportation network thus had to face many challenges in 2008. Although the number of accidents reported to the TSB decreased in all sectors, the number of incidents reported continued to rise slightly. The TSB therefore had to maintain a high level of activity and to monitor the situation closely in order to detect any trends that could compromise safety.

Increased Need for Training Resulting from Regulatory Changes, the Introduction of Safety Management Systems and Changes in Technology

To keep the national transportation network safe, secure, efficient and respectful of the environment, the Canadian government has made changes to the rules governing Canadian air, marine and rail safety. It has also adopted a new approach for improving transportation safety in the long term, which entails the progressive implementation of safety management systems in all sectors of the Canadian transportation network. These changes, combined with the rapidity of technological change, are making the transportation industry increasingly complex and exerting pressure on the TSB. Not only is it increasingly necessary to call on external expertise, but also there is a growing need for training of TSB employees so that they will continue to have the knowledge and technical expertise necessary to perform their functions.

The decision taken this year to implement a unit dedicated to training and standards and to update the investigators qualification program will greatly contribute to our ability to deliver on our mandate.

From an Internal Point of View

Setting of Priorities and Management of the Workload with the Available Resources

Even if the total number of accidents reported to the TSB has diminished during the current exercise, the number of incidents has continued to increase. The demand for investigations both in Canada and abroad therefore remained high. Moreover, numerous internal and external pressures continued to be exerted on the limited resources available.

Development and Maintenance of a Knowledgeable and Professional Workforce

The success of the TSB and its credibility depend largely on the expertise, the professionalism and the competence of its employees. However, the TSB is faced with workforce challenges. Many of the positions are “one deep,” that is, there is only one person responsible for a specific task or function.

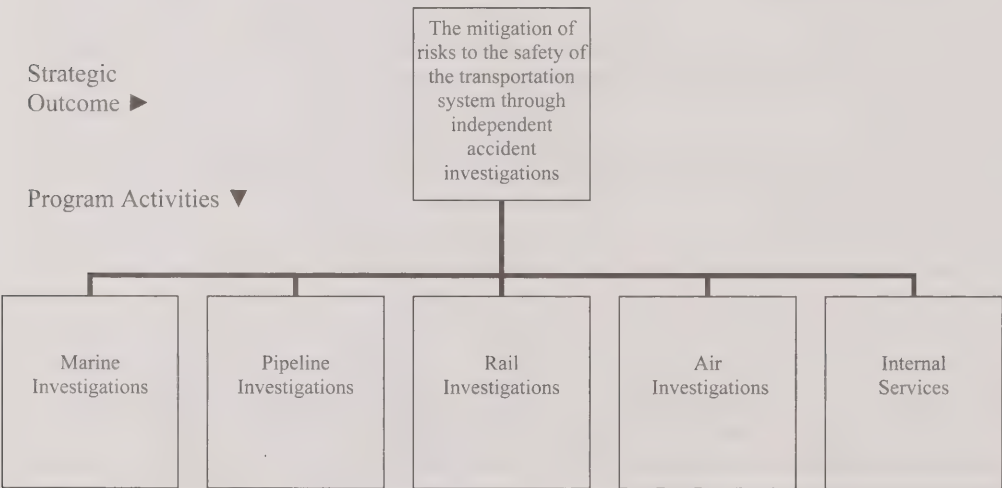
Over the last three years, although the TSB’s hiring has increased, it has not been able to backfill all departures. Still struggling to close the gap are the Corporate Services and the Operational Services. Workforce renewal remains a priority and the organization will need to continue to implement and update the plans already in place for managing its human resources in a more strategic fashion in order to ensure the TSB’s knowledge base and technical expertise are sustained.

Review and Improvement of the Report Production Process to Increase Overall Efficiency

The TSB has made a commitment to strengthen and continuously improve its operational capacity to identify safety deficiencies and to produce reports that will promote the changes needed to improve safety. A decision was made at the end of 2007-2008 to conduct a study aimed at maximizing the performance of the Publishing and Linguistic Services Division and ensuring that its work is properly centred on the objectives of the organization. We have started to implement the recommendations coming out of this study during the current exercise and plan to continue this work next year.

1.3 Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The chart below illustrates the program activities that contribute to the achievement of the TSB strategic outcome.



1.4 Resources

2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)


Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
31,434	32,117	31,604

2008-2009 Human Resources (FTEs*)

Planned	Actual	Difference
235	221	14

* full-time equivalents

1.5 Performance Summary

TSB Strategic Outcome: The mitigation of risks to the safety of the transportation system through independent accident investigations					
Alignment of Program Activities to the Government of Canada Outcome:  Safe and secure communities ⁹					
Program Activities	2007-2008 Actual Spending	2008-2009 Main Estimates	2008-2009 Planned Spending	2008-2009 Total Authorities	2008-2009 Actual Spending
Marine Investigations	6,661	6,376	6,947	7,066	6,957
Pipeline Investigations	540	580	586	642	574
Rail Investigations	6,313	6,086	6,321	6,745	6,408
Air Investigations	16,926	15,941	17,580	17,664	17,665
Total	30,440	28,983	31,434	32,117	31,604

Occurrences Reported to the TSB

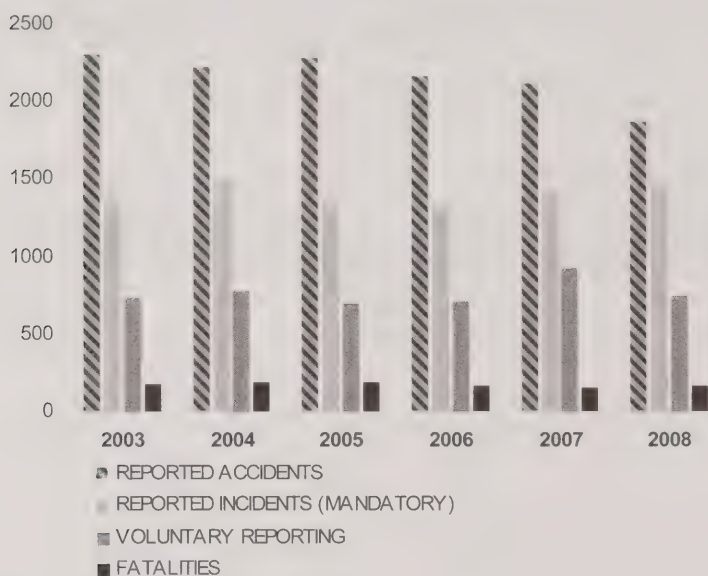
In 2008, a total of 1865 accidents and 1459 incidents were reported in accordance with the TSB's regulations for mandatory reporting of occurrences¹⁰. The number of accidents in 2008 decreased by 12% from the 2109 accidents reported in 2007 and by 16% from the

⁹ http://www.w.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/framework-cadre-eng.aspx?Rt_1037

¹⁰ While the Board's operations are for the 2008-2009 fiscal year, occurrence statistics are for the 2008 calendar year and come from the TSB information systems unless otherwise indicated. Please also note that, in a live database, the occurrence data are constantly being updated. Consequently, the statistics can change slightly over time. Comparisons are generally to the last 5 or 10 years. For definitions of terms such as *accident*, *incident* and *occurrence*, see Appendix A.

2003-2007 annual average of 2211 accidents. The number of reported incidents increased to 1459 in 2008 from 1410 in 2007, and increased from the 2003-2007 average of 1398. There were also 742 voluntary incident reports. Fatalities totalled 161 in 2008, up 8 from the 2007 total, but down 12 from the 2003-2007 average.

Figure 1: Occurrences Reported to the TSB

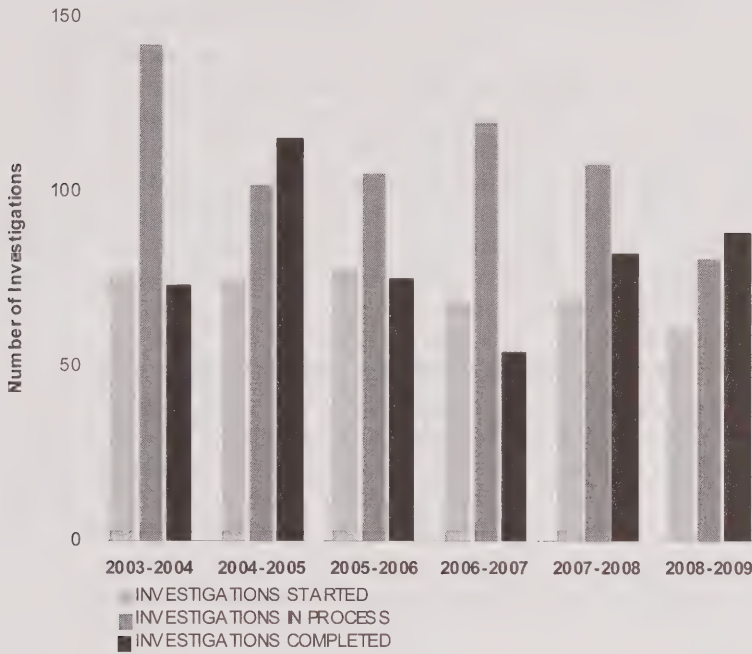


Investigations Started, in Process, and Completed

In fiscal year 2008-2009, investigations were undertaken for 61 of the occurrences reported to the TSB. In that same period, 88 investigations were completed, compared to 82 in the previous year¹¹. The number of investigations in process decreased to 81 at the end of the fiscal year from 108 at the start. Average time to complete an investigation decreased to 534 days in fiscal year 2008-2009 from 530 days in the previous year.

¹¹ Investigations are considered complete after the final report has been issued.

Figure 2: Investigations Started, in Process, and Completed



Overall, the TSB has been successful in identifying safety deficiencies and in reducing risks in the transportation system. TSB investigations result in reports identifying safety deficiencies and, where appropriate, contain recommendations to reduce risks. Over this past year, in all cases where the TSB undertook an investigation, safety deficiencies or contributing factors were identified and communicated. These results reflect careful application of the TSB’s Occurrence Classification Policy in deciding whether to investigate, and a thorough implementation of the investigation methodology. This systematic approach ensures that TSB investigation resources are invested in areas with the greatest potential safety payoffs.

Safety Communications Issued

In 2008-2009, in addition to investigation reports, the TSB issued a total of 68 safety outputs: 5 recommendations, 31 safety advisories and 32 safety information letters. Safety information is also provided informally to key stakeholders throughout the investigation process, permitting them to take immediate safety actions where appropriate. It is common practice for industry and government to take safety actions during the course of TSB investigations. Such safety actions range widely in scope and importance. Operators will often take immediate remedial action after discussion with TSB investigators. Regulators such as Transport Canada and the Federal Aviation Administration in the United States regularly issue mandatory directives requiring

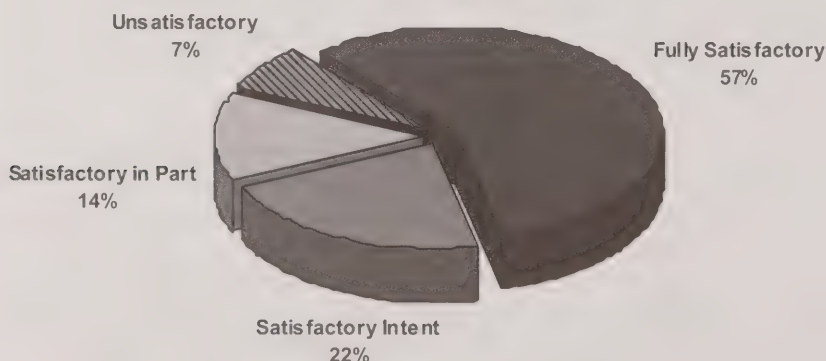
inspections and or component replacement based on the TSB's preliminary findings. In such situations, rather than issuing recommendations, the TSB can then report on the corrective actions already taken by industry and government agencies.

In accordance with the *Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act*, a federal minister who is notified of a TSB recommendation must, within 90 days, advise the Board in writing of any action taken or proposed to be taken in response, or the reasons for not taking action. The Board considers each response, assessing the extent to which the related safety deficiency was addressed. When a recommendation generates responses from within and outside Canada, the Board's assessment is based primarily on the Canadian response. This year, the TSB continued to publish on its website (<http://www.bst-tsb.gc.ca/eng/index.asp>) its assessment of industry and government organization responses to its recommendations made after 01 January 2005.

During the period between 01 January 1999 and 31 December 2008, a total of 155 recommendations were assessed by the Board in the fully satisfactory or active (satisfactory intent, satisfactory in part, and unsatisfactory) categories. In addition, 7 recommendations are awaiting Board assessment, bringing the total number to 162.

In the 10-year period from 1999 to 2008, most Board recommendations have resulted in positive change. As shown in Figure 3, for 79% of recommendations (57% fully satisfactory and 22% satisfactory intent), change agents have taken action or plan to take action that will substantially reduce the deficiency noted in the recommendation. For 14% of recommendations (satisfactory in part), change agents have taken or plan to take action that will only partially address the deficiency noted in the recommendation. For 7% of recommendations (unsatisfactory), change agents have neither taken nor plan to take action that will address the deficiency noted in the recommendation.

Figure 3: Ratings of Assessments of Responses, 1999-2008



Communicating Transportation Safety to Canadians and the Transportation Community

Telling Canadians what we learned during accident investigations is fundamental to advancing transportation safety. The TSB continuously strives to raise awareness of its investigative work, and to issue timely and accurate safety communications to Canadians which explain what happened, why it happened, and what needs to be done to make transportation safer and prevent future accidents.

To this end, the TSB communicates its findings to Canadians through routine updates to the TSB website, the production and dissemination of safety communications and final reports, and through organized media events held across the country.

In 2008-2009, Board Members also pursued a number of key speaking engagements to connect with transportation industry stakeholders and help increase the uptake of TSB recommendations. Of particular note, they marked the 10th anniversary of the crash of Swissair Flight 111 off the shores of Peggy's Cove, Nova Scotia, by speaking at five events in Canada, the United States, the United Kingdom and Russia. These addresses highlighted safety achievements made and outstanding safety deficiencies following our investigation of this tragic accident.

While it is difficult to measure the results of our efforts to increase the reach and stretch the envelope in our communications activities, tangible signs continue to point to a degree of effectiveness of achieving target results. Stakeholders and media use TSB's safety messages in their activities. TSB techniques and methods raise ongoing interest in Canada and around the world.

1.6 Contribution of Priorities to the TSB Strategic Outcome

The following table shows the progress achieved against the management priorities identified in our 2008-2009 Report on Plans and Priorities. We spent \$734,925 on our priority projects, whereas our initial forecast was \$691,000. This gap is the result of a tight management of our business plans that allowed us to reallocate funds between projects or widen the scope of some of them.

Priorities	Type	Status	Planned Spending (\$)	Actual Spending (\$)
Implementation of the recommendations retained from the A-Base Budget Review and its related projects	Previously Committed	Mostly met all expectations. Due to our limited capacity and the need for further analysis in some areas, work was not completed fully. These projects will be fully completed next fiscal year.	100,000	149,562
Maintaining a knowledgeable and professional workforce	Ongoing	Mostly met all expectations. An integrated human resources plan was developed and implementation has started. Knowledge transfer projects were completed. Significant progress was made on the review and update of employee work descriptions. However, the updating of the Investigators Qualification Program was postponed until next fiscal year and will be undertaken once the new Training and Standards Division is fully operational.	250,000	226,659
Report Production	Previously Committed	Somewhat met the expectations. Limited progress has been achieved in this area. Renewed efforts will be made in the next fiscal year.	100,000	0
Continuing the Residual Work in the Area of Information Management	Ongoing	Mostly met all expectations. Residual work remains to be done on the implementation of a comprehensive records management system.	241,000	358,704
Total			691,000	734,925

1.7 Expenditure Profile

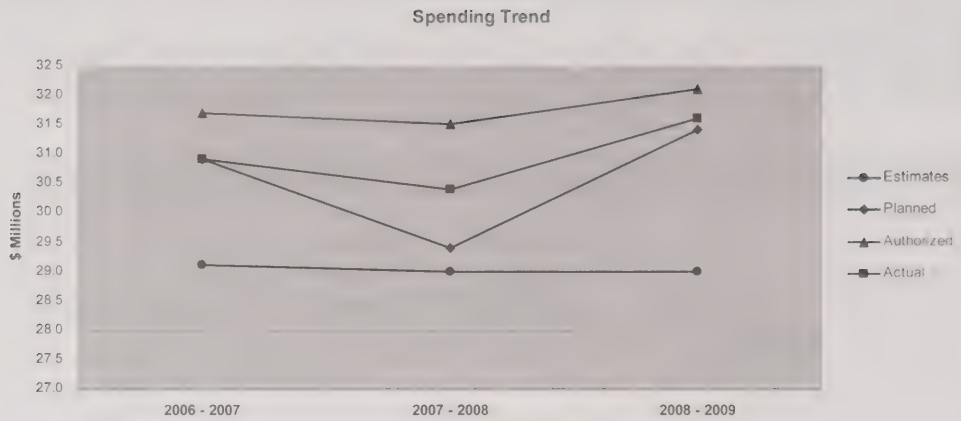
As shown in the table below, expenditures for 2008-2009 are essentially in line with previous years' expenditures. The only significant increase is in salaries and wages due to the implementation of new collective agreements.

Voted and Statutory Items (\$ thousands)					
Vote # or Statutory Item (S)	Wording	2006-2007 Actual Spending	2007-2008 Actual Spending	2008-2009 Main Estimates	2008-2009 Actual Spending
	Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board				
10	Program Expenditures	27,473	27,104	25,589	28,251
(S)	Contributions to employee benefit plans	3,403	3,287	3,394	3,319
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	4	39		15
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i>	4	10		19
	Total	30,884	30,440	28,983	31,604

The following chart shows the TSB spending trend over a three-year period. Reference levels have remained stable over the past three years. However, additional authorities have been provided through Supplementary Estimates and Treasury Board vote transfers. These authorities were essentially intended to cover incremental costs to offset collective bargaining increases and the carry forward of previous years' lapses.

Actual expenditures for 2008-2009 are closely aligned with management's spending plans. Tighter financial management throughout the year has helped ensure a better utilization of resources and to reduce the year-end lapse to approximately \$500,000.

Figure 4: Spending Trend



Section 2: Analysis of Program Activities

2.1 Strategic Outcome

The mitigation of risks to the safety of the transportation system through independent accident investigations.

2.2 Program Activities

The TSB has four key program activities, which are the conduct of safety investigations in the following four transportation sectors:

- Marine
- Pipeline
- Rail
- Air

Within each program, personnel conduct independent safety investigations into selected transportation occurrences. They identify causes and contributing factors, assess risks to the system, formulate recommendations to improve safety, publish investigation reports, communicate safety information to stakeholders, undertake outreach activities with key change agents, as well as assess and follow up on responses to recommendations. These activities are carried out by highly qualified investigators who are experts in the transportation operational sectors. They also work closely with personnel who are responsible for executing specialized work in the following fields: engineering and technical, macro-analysis, human performance and communications.

The Internal Services also contribute to the achievement of TSB's strategic outcome. They consist of the groups of activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of the TSB. These groups are: management and oversight services; human resources services; financial and administrative services (including facilities, materiel and acquisition services); information management services; and information technology services.

2.3 Benefits for Canadians

Transportation safety is a shared responsibility and the TSB acts as a catalyst in persuading the industry and government to find solutions to address the safety deficiencies we have found. Most of the investigations led by TSB program personnel this year once again contributed to modifying operating practices, equipment or regulations governing the transportation industry. These changes helped to promote transportation safety on our waterways, along our pipelines and railways, and in our air space. As a result, a greater number of Canadians reached their destinations safely, both

nationally and abroad. For detailed information on TSB activities in the four transportation sectors, see the TSB's 2008-2009 Annual Report to Parliament at <http://www.bst-tsb.gc.ca/eng/publications/index.asp>

2.4 Performance Analysis by Program Activity

The following tables present the expected results, performance indicators and targets for each of the TSB's program activities.

2.4.1 Marine Investigations

Program Activity: Marine Investigations					
2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
6,947	7,066	6,957	56	50	6
Expected Results	Performance Indicators		Targets	Performance Status and Summary	
Increased productivity while conducting investigations	Number of investigation reports published		Publication of 18 investigation reports	Target all met. The TSB published 18 reports.	
	Average time for completing investigation reports		Average time for completing investigation reports is less than 790 days.	Target mostly met. The average time for completing the reports was 796 days.	
	Number of safety communications issued		Not determined	The TSB issued: - 2 safety recommendations - 7 safety advisories - 12 information letters	

Program Activity: Marine Investigations			
Increased effectiveness of safety communications	Results of Board assessment of responses to recommendations over a 10-year period	Not determined	From 1999 to 2008, 87% of responses to recommendations were assigned a fully satisfactory or satisfactory intent rating.

Performance Analysis

The TSB published 18 marine investigation reports and reduced the average time to complete a report to 796 days, or 6 days more than the target objective. However, it must be pointed out that, among the 18 reports completed, 2 were finished within 304 days. A comparison of the results from this year and last year shows the same number of investigations undertaken and a slight drop in the number of investigations completed, 18 compared with 19. Among the 18 investigations completed, 1 was started in this fiscal year, 18% (3) in 2007-2008, 47% (8) in 2006-2007 and 33% (6) in previous fiscal years. The average time to complete an investigation report fell from 936 days in 2007-2008 to 796 days in 2008-2009, a decrease of 15%.

From 1999 to 2008, the large majority of marine safety recommendations that were assessed by the Board have resulted in positive changes. The change agents took or intend to take measures to substantially reduce the deficiencies described in the recommendations in 87% of cases.

2.4.2 Pipeline Investigations

Program Activity: Pipeline Investigations					
2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
586	642	574	4	4	0
Expected Results	Performance Indicators		Targets		Performance Status and Summary
Increased productivity while conducting investigations	Number of investigation reports published		Publication of 2 investigation reports		Target met. The TSB published 2 reports.

Program Activity: Pipeline Investigations			
	Average time for completing investigation reports	Average time for completing investigation reports is less than 548 days.	Target exceeded. The average time for completing the reports was 542 days.
	Number of safety communications issued	Not determined	The TSB issued: - 1 information letter
Increased effectiveness of safety communications	Results of Board assessment of responses to recommendations over a 10-year period	Not determined	From 1999 to 2008, 100% of responses to recommendations were assigned a fully satisfactory or satisfactory intent rating.

Performance Analysis

The TSB published 2 pipeline investigation reports. A comparison of the results from this year and last year shows that the TSB undertook one new investigation rather than two and completed two investigations, similar to last year. The two completed investigations had been started in the previous fiscal year. Furthermore, the average time to complete an investigation report rose from 489 days in 2007-2008 to 542 days in 2008-2009, an increase of 10.8%. From 1999 to 2008, the single recommendation that was assessed by the Board resulted in positive changes.

2.4.3 Rail Investigations

Program Activity: Rail Investigations					
2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
6,321	6,745	6,408	48	44	4
Expected Results	Performance Indicators		Targets	Performance Status and Summary	
Increased productivity while conducting investigations	Number of investigation reports published		Publication of 20 investigation reports	Target exceeded. The TSB published 22 reports.	
	Average time for completing investigation reports		Average time for completing investigation reports is less than 548 days.	Target exceeded. The average time for completing the reports was 539 days.	
	Number of safety communications issued		Not determined	The TSB issued: - 2 safety recommendations - 11 safety advisories - 12 information letters	
Increased effectiveness of safety communications	Results of Board assessment of responses to recommendations over a 10-year period		Not determined	From 1999 to 2008, 78% of responses to recommendations were assigned a fully satisfactory or satisfactory intent rating.	

Performance Analysis

The TSB published 22 rail investigation reports. These reports were completed within an average period of 539 days, or 9 days less than the target objective. A comparison of the results from this year and last year shows the same number of investigations undertaken and an increase of 57% in the number of investigations completed, 22 compared with 14.

Among the 22 investigations completed, 4.5% (1) were started in this fiscal year, 40.9% (9) in 2007-2008, 50.0% (11) in 2006-2007 and one was started prior to this. The average time to complete an investigation report fell from 697 days in 2007-2008 to 539 days in 2008-2009, a drop of 22.7%.

From 1999 to 2008, the large majority of rail safety recommendations that were assessed by the Board have resulted in positive changes. The change agents took or intend to take measures to substantially reduce the deficiencies described in the recommendations in 78% of cases.

2.4.4 Air Investigations

Program Activity: Air Investigations					
2008-2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008-2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
17,580	17,664	17,665	127	123	4
Expected Results	Performance Indicators		Targets		Performance Status and Summary
Increased productivity while conducting investigations	Number of investigations started		The number of investigations started will not exceed the TSB's ability to produce 60 investigation reports per year.		Target met. The TSB started 43 investigations and completed 46 reports.
	Average time for completing investigation reports		Average time for completing investigation reports is less than 457 days.		Target exceeded. The average time for completing the reports was 430 days.
	Number of safety communications issued		Not determined		The TSB issued: - 1 safety recommendation - 13 safety advisories - 8 information letters

Program Activity: Air Investigations			
Increased effectiveness of safety communications	Results of Board assessment of responses to recommendations over a 10-year period	Not determined	From 1999 to 2008, 75 % of responses to recommendations were assigned a fully satisfactory or satisfactory intent rating.

Performance Analysis

In 2008-2009, the TSB undertook 43 new air investigations and completed 46 reports. A comparison with last year shows a drop in the number of investigations undertaken, 43 compared with 49, and a slight drop in the number of investigations completed, 46 compared with 47. Among the 46 investigations completed, 9% (4) were started in this fiscal year, 67% (31) in 2007-2008 and 24% (11) in 2006-2007. However, the average time to complete an investigation report went from 493 days in 2007-2008 to 430 days in 2008-2009, a decrease of 12.8%. In effect, the TSB exceeded its target by producing reports in 27 fewer days than the target objective. The TSB also rapidly published the safety deficiencies it identified through safety advisories and information letters.

From 1999 to 2008, a large majority of the air safety recommendations that were assessed by the Board have resulted in positive changes. The change agents took or intend to take measures to substantially reduce the deficiencies described in the recommendations in 75% of cases.

Section 3: Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

The financial highlights presented within this section are intended to provide additional information about TSB's financial position and operations.

The TSB started the year with authorities of \$28.9 million in the Main Estimates. Additional authorities (Treasury Board vote transfers) in the amount of \$3.2 million were approved during the year. This included \$1.3 million for the carry-forward of the previous year's lapse, \$1.3 million for collective bargaining adjustments, and \$0.6 million for severance and parental benefits expenditures. Total authorities therefore increased to \$32.1 million.

Actual cash expenditures for the fiscal year added to a total of \$31.6 million, leaving a year-end lapse of \$513,000. This represents an expenditure increase of approximately \$1.2 million over the previous fiscal year. This increase is primarily attributable to employee salary increases negotiated through collective bargaining. It should be noted that the year-end lapse is considerably lower than the amount lapsed in previous years due to tighter financial management practices throughout the year.

Over the past 10 years, TSB spending has increased progressively each year primarily due to increases in employee salaries and to the execution of special projects for which short-term funding was received (see Figure 5). During the period of 1998-1999 to 2002-2003, significant costs were incurred for the Swissair Flight 111 (SR111) investigation, totaling approximately \$57 million. Financial results for the period of 2002-2003 to 2004-2005 also include spending related to the short-term funding received from Parliament to address specific resource pressures. These expenditures total \$0.2 million, \$2.4 million and \$2.1 million respectively. Expenditures have subsequently leveled off at approximately \$29 million.

Figure 5: TSB Historical Spending



Financial Statements

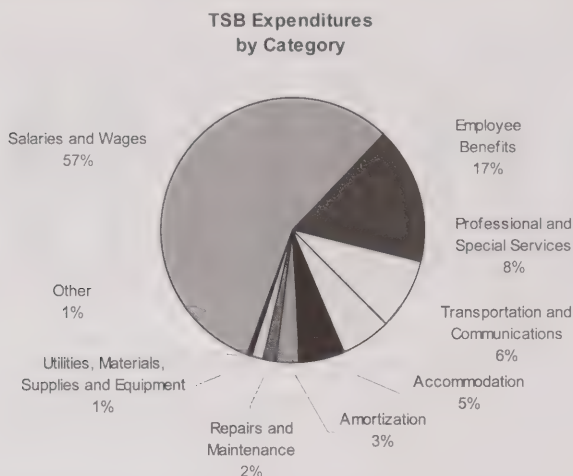
The TSB prepares detailed annual financial statements on an accrual accounting basis. These financial statements are audited by the Office of the Auditor General of Canada. The audited financial statements of the TSB for the year ended 31 March 2009, as well as the related auditor's report, can be found at Appendix B.

On an accrual accounting basis, total TSB expenses amount to \$36.07 million and revenues add up to \$0.03 million, yielding a net cost of operations of \$36.04 million for 2008-2009. This includes \$3.8 million in services received without charge from other federal government departments, as well as a \$0.8 million increase in the accrued charges for employee benefits. Amortization expenses on tangible capital assets totalled approximately \$1 million, which was offset by a similar amount of investments in the acquisition of new assets.

Although the net cost of the Department has increased somewhat over the past number of years, the total expenditures of the TSB represent an approximate cost of \$1.07 per Canadian citizen. For this amount, Canada maintains the capability to investigate major failures in four different modes of the national transportation system.

The following graph shows TSB expenses by major categories.

Figure 6: TSB Expenses by Category



3.2 Supplementary Tables

The electronic version of the following supplementary information tables can be found on the Treasury Board of Canada's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>.

- User Fees
- Internal Audits and Evaluations
- Response to Parliamentary Committees and External Audits

User Fees				
User Fees	Fee Type	Fee-setting Authority	Date Last Modified	2008-2009 Actual Revenue (\$)
Fees charged for the processing of access request files under the <i>Access to Information Act</i> (ATIA)	Other products and services	<i>Access to Information Act</i>	1992	345

Internal Audits and Evaluations				
Title of the Internal Audit	Audit Type	Status	Completion Date	Electronic Link to Report
Audit of Overtime Expenditures	Operating Expenditures	Completed	October 2008	http://www.bst-tsb.gc.ca/eng/divulgaration-disclosure/verification-audit/2008-2009/ia_overtime.asp
Audit of Occupational Health and Safety Program	Program Compliance	Started in February 2009		
Evaluations				
During 2008-2009, the TSB has not completed any program evaluations.				

Response to Parliamentary Committees and External Audits
<p>During the reporting period, there were no Parliamentary Committee recommendations addressed specifically to the TSB.</p> <p>The Auditor General conducted an audit of the TSB financial statements and issued an unqualified opinion.</p> <p>In 2008-2009, the TSB was included in an horizontal audit of contracting for professional and technical services in small departments and agencies. No significant issues were identified during this audit and there were no recommendations specifically addressed to the TSB.</p>

3.3 Contacting the TSB

Additional information about the Transportation Safety Board of Canada and its activities is available on the TSB website at <http://www.bst-tsb.gc.ca/eng/index.asp> or by contacting us at:

Transportation Safety Board of Canada
Place du Centre
200 Promenade du Portage
4th Floor
Gatineau, Quebec
K1A 1K8

E-mail: communications@bst-tsb.gc.ca
Toll Free: 1 800 387-3557
Fax: 819-997-2239

Appendix A – Glossary

Accident	in general, a transportation occurrence that involves serious personal injury or death, or significant damage to property, in particular to the extent that safe operations are affected (for a more precise definition, see the <i>Transportation Safety Board Regulations</i>)
Incident	in general, a transportation occurrence whose consequences are less serious than those of an accident, or that could potentially have resulted in an accident (for a more precise definition, see the <i>Transportation Safety Board Regulations</i>)
Occurrence	a transportation accident or incident
Safety Recommendation	a formal way to draw attention to systemic safety issues, normally warranting ministerial attention
Safety Advisory	a less formal means for communicating lesser safety deficiencies to officials within and outside the government
Safety Information Letter	a letter that communicates safety-related information, often concerning local safety hazards, to government and corporate officials

Appendix B – Audited Financial Statements

Statement of Management Responsibility

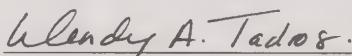
TRANSPORTATION SAFETY BOARD OF CANADA

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2009 and all information contained in these statements rests with management of the Transportation Safety Board of Canada (TSB). These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

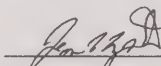
Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the TSB's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the TSB's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the TSB.

The financial statements of the TSB have been audited by the Auditor General of Canada, the independent auditor for the Government of Canada.



Wendy A. Tadros
Chair



Jean L. Laporte, FCGA
Chief Financial Officer

Gatineau, Canada
July 8, 2009



Auditor General of Canada
Verificatrice générale du Canada

AUDITOR'S REPORT

To the Chair of the Transportation Safety Board of Canada
and to the President of the Queen's Privy Council for Canada

I have audited the statement of financial position of the Transportation Safety Board of Canada as at March 31, 2009 and the statements of operations, equity of Canada and cash flow for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Transportation Safety Board of Canada's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Transportation Safety Board of Canada as at March 31, 2009 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Régent Chouinard, CA
Principal
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
July 8, 2009

Statement of Financial Position

TRANSPORTATION SAFETY BOARD OF CANADA

As at March 31

2009

2008

(in thousands of dollars)

Assets

Financial assets

Due from the Consolidated Revenue Fund	3,090	2,163
Accounts receivable and advances (Note 4)	176	317
Total financial assets	3,266	2,480

Non-financial assets

Prepaid expenses	70	38
Inventory	119	76
Tangible capital assets (Note 5)	5,490	5,382
Total non-financial assets	5,679	5,496

TOTAL Assets

8,945

7,976

Liabilities and Equity of Canada

Liabilities

Accounts payable and accrued liabilities	3,208	2,439
Vacation pay and compensatory leave	919	974
Employee severance benefits (Note 6)	4,707	3,802
Total liabilities	8,834	7,215

Equity of Canada

111

761

TOTAL Liabilities and Equity of Canada

8,945

7,976

Contingent liabilities (Note 7)

Contractual obligations (Note 8)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Wendy A. Tadros

Wendy A. Tadros
Chair

Jean L. Laporte
Jean L. Laporte / FCGA
Chief Financial Officer

Gatineau, Canada
July 8, 2009

Statement of Operations

TRANSPORTATION SAFETY BOARD OF CANADA

For the year ended March 31

(in thousands of dollars)

2009

2008

Expenses

Salaries and wages	20 486	19 544
Employee benefits	5 989	4 418
Professional and special services	3 034	2 891
Transportation and communications	2 267	2 050
Accommodation	1 948	1 937
Amortization	1 012	944
Repairs and maintenance	661	625
Utilities, materials, supplies and equipment	445	445
Rentals	125	138
Information	84	185
Loss on disposal of assets	19	17
Other expenses	-	6
TOTAL Expenses	36,070	33,200

Revenues

Other non-tax revenues	20	21
Sales of goods and services	8	17
TOTAL Revenues	28	38

Net Cost of Operations

36,042 33,162

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Equity of Canada

TRANSPORTATION SAFETY BOARD OF CANADA		
For the year ended March 31	2009	2008
(in thousands of dollars)		
Equity of Canada, beginning of the year	761	172
Net cost of operations	(36,042)	(33,162)
Net cash provided by the Government of Canada (Note 3 (c))	30,653	30,001
Change in Due from the Consolidated Revenue Fund	927	351
Services received without charge (Note 9(a))	3,812	3,399
Equity of Canada, end of the year	<u>111</u>	<u>761</u>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Statement of Cash Flow

TRANSPORTATION SAFETY BOARD OF CANADA

For the year ended March 31
(in thousands of dollars)

2009

2008

Operating activities

Net cost of operations

36,042

33,162

Non-cash items:

Services received without charge (Note 9(a))

(3,812)

(3,399)

Amortization of tangible capital assets

(1,012)

(944)

Loss on disposal and write-down of tangible capital assets

(19)

(17)

Variations in Statement of Financial Position:

Decrease in accounts receivable and advances

(141)

(12)

Increase (decrease) in prepaid expenses

32

(15)

Increase (decrease) in inventory

43

(4)

Increase in liabilities

(1,619)

(51)

Cash used for operating activities

29,514

28,720

Capital investment activities

Acquisition of tangible capital assets

1,150

1,314

Proceeds from the disposal of tangible capital assets

(11)

(33)

Cash used for capital investment activities

1,139

1,281

Net cash provided by the Government of Canada

30,653

30,001

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Notes to the Financial Statements

TRANSPORTATION SAFETY BOARD OF CANADA

1. Authority and Objectives

The Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board (CTAISB) was established in 1990 under the *Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act* and is a departmental corporation named in Schedule II to the *Financial Administration Act*. In its day-to-day activities the CTAISB is also known by the name Transportation Safety Board of Canada, or simply the TSB. The objective of the TSB is to advance transportation safety. It seeks to identify safety deficiencies in transportation occurrences and to make recommendations designed to eliminate or reduce any such safety deficiencies. In addition to investigations, including where necessary public inquiries into selected occurrences, the TSB may conduct studies into more general matters pertaining to transportation safety. The TSB has the exclusive authority to make findings as to causes and contributing factors when it investigates a transportation occurrence. The TSB's operating expenditures are funded by a budgetary lapsing authority whereas contributions to employee benefit plans are funded by statutory authorities.

2. Summary of Significant Accounting Policies

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

(a) Parliamentary appropriations

The TSB is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the TSB do not parallel financial reporting according to Canadian generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.

(b) Net Cash Provided by Government

The TSB operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the TSB is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the TSB are paid from the CRF. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.

(c) Due from the Consolidated Revenue Fund

Due from the Consolidated Revenue Fund represents the amount of cash that the TSB is entitled to draw from the CRF, without further appropriations, in order to discharge its liabilities.

(d) Revenues

Revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.

2. Summary of Significant Accounting Policies (continued)

(e) Expenses

Expenses are recorded on an accrual basis:

- ✓ Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
- ✓ Services received without charge from other government departments are recorded as operating expenses at their estimated cost.

(f) Employee future benefits

- ✓ Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, a multi-employer plan administered by the Government of Canada. The TSB's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and represent the total TSB obligation to the Plan. Current legislation does not require the TSB to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.
- ✓ Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

(g) Accounts receivable

Accounts receivables are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

(h) Inventories

Inventories consists of parts, material and supplies held for future program delivery and not intended for re-sale. They are valued at cost. If they no longer have service potential, they are valued at the lower of cost or net realizable value.

2. Summary of Significant Accounting Policies (continued)

(i) Tangible capital assets

All tangible capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$2,000 or more are recorded at their acquisition cost

Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Tangible Capital Asset class	Amortization Period
Buildings	30 years
Furniture	10 years
Office equipment	5 years
Laboratory equipment	10 years
Informatics hardware	4 years
Informatics software (purchased)	3 years
Informatics software (in house developed)	10 years
Motor vehicles	7 years
Other vehicles	15 years
Leasehold improvements	Lesser of the remaining term of the lease or useful life of the improvement

(j) Measurement uncertainty

The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector, requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are the useful lives of tangible capital assets, the assumptions underlying the employee severance benefits liability and the assessment of contingent liabilities. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

The TSB receives its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the TSB has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year Parliamentary appropriations used:

(in thousands of dollars)	2009	2008
Net cost of operations	36,042	33,162
<i>Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:</i>		
<i>Add (Less):</i>		
Services received without charge	(3 812)	(3 399)
Amortization of tangible capital assets	(1 012)	(944)
Loss on disposal and write-down of tangible capital assets	(19)	(17)
Employee severance benefits	(905)	218
Vacation pay and compensatory leave	55	71
Refund of previous years' expenses	-	21
Miscellaneous non-tax revenues	28	17
Payables at year-end adjustment	1	16
Other adjustments	1	-
	30,379	29,145
<i>Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:</i>		
<i>Add (Less):</i>		
Acquisition of tangible capital assets	1 150	1 314
Increase (decrease) in prepaid expenses	32	(15)
Increase (decrease) inventory	43	(4)
Current year Parliamentary appropriations used	31,604	30,440

(b) Parliamentary appropriations provided and used:

(in thousands of dollars)	2009	2008
Vote 10 - CTAISB Operating expenditures	25 589	25 415
Transfer from Treasury Board - Vote 15	1 329	954
Transfer from Treasury Board - Vote 25	1 271	1 274
Transfer from Treasury Board - Vote 30	575	567
Spending of revenues as per <i>Financial Administration Act</i> section 29.1	19	10
Statutory contributions to employee benefit plans	3 319	3 287
Statutory spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	15	39
Total authorities	32,117	31,546
Less: Lapsed appropriations -Operating	(513)	(1 106)
Current year Parliamentary appropriations used	31,604	30,440

3. Parliamentary Appropriations (continued)

(c) *Reconciliation of net cash provided by the Government of Canada to current year Parliamentary appropriations used:*

(in thousands of dollars)	2009	2008
Net cash provided by the Government of Canada	30 653	30 001
Proceeds from disposal of tangible capital assets	11	33
Refund of previous years' expenses	-	21
Miscellaneous non-tax revenues	28	17
Payables at year-end adjustment	1	16
Decrease in accounts receivable and advances	141	12
Increase in accounts payable and accrued liabilities	769	340
Other adjustments	1	-
Current year Parliamentary appropriations used	31,604	30,440

4. Accounts Receivable and Advances

The following table presents details of accounts receivable and advances:

(in thousands of dollars)	2009	2008
Receivables from other Federal Government departments and agencies	164	307
Receivables from external parties	3	1
Employee advances	9	9
TOTAL	176	317

5. Tangible Capital Assets

Cost (in thousands of dollars)	Opening Balance	Acquisitions	Disposals	Closing Balance
Buildings	2,854	21	-	2,875
Furniture	1,159	180	(148)	1,191
Office equipment	212	-	(7)	205
Laboratory equipment	2,572	176	(163)	2,585
Informatics hardware	3,825	235	(293)	3,767
Informatics software (purchased)	728	35	-	763
Informatics software (in house developed)	2,592	-	-	2,592
Motor vehicles	713	52	(74)	691
Other vehicles	103	-	(1)	102
Leasehold improvements	101	451	-	552
TOTAL	14,859	1,150	(686)	15,323

Accumulated amortization (in thousands of dollars)	Opening Balance	Amortization	Disposals	Closing Balance
Buildings	2,282	116	-	2,398
Furniture	561	93	(140)	514
Office equipment	212	-	(7)	205
Laboratory equipment	1,913	104	(162)	1,855
Informatics hardware	3,128	292	(293)	3,127
Informatics software (purchased)	601	67	-	668
Informatics software (in house developed)	319	255	-	574
Motor vehicles	392	64	(53)	403
Other vehicles	35	7	(1)	41
Leasehold improvements	34	14	-	48
TOTAL	9,477	1,012	(656)	9,833

Net book value (in thousands of dollars)	Opening Balance	Closing Balance
Buildings	572	477
Furniture	598	677
Office equipment	-	-
Laboratory equipment	659	730
Informatics hardware	697	640
Informatics software (purchased)	127	95
Informatics software (in house developed)	2,273	2,018
Motor vehicles	321	288
Other vehicles	68	61
Leasehold improvements	67	504
Net Book Value	5,382	5,490

6. Employee Benefits

(a) Pension benefits

The TSB's employees participate in the Public Service Pension Plan which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Quebec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and the TSB contribute to the cost of the Plan. The 2008-09 expense amounts to \$2,396,269 (\$2,396,441 in 2007-08), which represents approximately 2.6 times the contributions by employees, which amounts to \$922,664.

The TSB's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

(b) Severance benefits

The TSB provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

(in thousands of dollars)	2009	2008
Employee severance benefits, beginning of year	3 802	4,020
Expense for the year recorded as employee benefits	1 359	178
Benefits paid during the year	(454)	(396)
Employee severance benefits, end of year	4,707	3,802

7. Contingent Liabilities

In the normal course of its operations, the TSB becomes involved in various legal actions. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded on the TSB's financial statements.

As at March 31, 2009, there are no outstanding legal actions against the TSB.

8. Contractual Obligations

The nature of the TSB's activities can result in some large multi-year contracts and obligations whereby the TSB will be obligated to make future payments when the services/goods are received.

Significant contractual obligations that can be reasonably estimated represent a total amount of \$1,337,653, broken down as follows:

(in thousands of dollars)	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Acquisition of goods and services	1,162	162	14	-	-

9. Related Party Transactions

The TSB is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The TSB enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, the TSB received services which were obtained without charge from other Government departments as presented in part (a).

(a) Services received without charge:

During the year the TSB received without charge from other departments, accommodation, administration of workers' compensation, the employer's contribution to health and dental insurance plans, and external audit services. These services without charge have been recognized in the TSB's Statement of Operations as follows with a corresponding amount in the Equity of Canada:

(in thousands of dollars)	2009	2008
Accommodation	1 948	1 937
Employer's contribution to health and dental insurance plans	1 746	1 363
External audit services	99	78
Administration of workers' compensation	19	21
TOTAL	3,812	3,399

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada, are not included as an expense in the TSB's Statement of Operations given that a reasonable amount for those types of services cannot be determined.

(b) Payables outstanding at year-end with related parties:

(in thousands of dollars)	2009	2008
Accounts payable to other government departments and agencies	623	200

9. Opérations entre apparentés

En vertu du principe de propriété commune, le BST est apparenté à tous les ministères, organismes et sociétés d'état du gouvernement du Canada. Le BST conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. De plus, au cours de l'exercice, le BST a reçu gratuitement des services d'autres ministères, comme il est indiqué à la partie (a).

(a) Services reçus gratuitement :

Au cours de l'exercice, le BST a reçu gratuitement des services d'autres ministères : installations, administration des indemnités pour accidents du travail, cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires et services de vérification externe. Ces services gratuits ont été constatés comme charges à l'état des résultats du BST avec un montant correspondant aux capitaux propres du Canada :

(en milliers de dollars)		2009	2008
Installations	1 948	1 937	
Cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires	1 746	1 363	
Services de vérification externe	99	78	
Administration des indemnités pour accidents du travail	19	21	
TOTAL	3 812	3 399	

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficacité et l'efficacité de sorte qu'un seul ministère mène sans frais ces activités au nom de tous. Les coûts de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne sont pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats du BST puisqu'un montant raisonnable pour ces types de services ne peut pas être déterminé.

(b) Soldes des comptes créditeurs à la fin de l'exercice avec des apparentés :

(en milliers de dollars)		2009	2008
Comptes créditeurs – Autres ministères et organismes	623		200

6. Avantages sociaux

(a) Prestations de retraite

Les employés du BST participent au Régime de retraite de la fonction publique qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service dominant droit à pension, multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

Tant les employés que le BST versent des cotisations à l'égard du coût du régime. En 2008-2009, la charge s'élève à 2 396 269 \$ (2 396 441 \$ en 2007-2008), soit environ 2,6 fois les cotisations des employés qui s'élèvent à 922 664 \$.

La responsabilité du BST relative au Régime de retraite se limite à ses cotisations. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de répondant du régime.

(b) Indemnités de départ

Le BST verse des indemnités de départ à ses employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les indemnités seront prélevées sur les crédits parlementaires futurs. Les indemnités de départ au 31 mars s'établissent comme suit :

(en milliers de dollars)	
Indemnités de départ, début de l'exercice	3 802
Charge pour l'exercice constatée à titre d'avantages sociaux	1 359
Indemnités versées durant l'exercice	(454)
Indemnités de départ, fin de l'exercice	4,707
	3,802

7. Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, le BST est visé par diverses actions en justice. Certains passifs éventuels peuvent devenir des obligations réelles, selon que certains événements se réaliseront ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque fort de se produire ou de ne pas se produire, et que l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, un passif estimatif et une charge sont comptabilisés dans les états financiers du BST.

Au 31 mars 2009, il n'y a aucune poursuite intentée contre le BST.

8. Obligations contractuelles

De par leur nature, les actifs du BST peuvent donner lieu à des contrats et des obligations en vertu desquels le BST sera tenu d'effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs exercices au fur et à mesure que les biens et les services seront reçus. Les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite totalisent un montant de 1 337 653 \$ réparti comme suit:

(en milliers de dollars)	
Achats de biens et services	1 162
	162
	14
	-
	-
	2009-2010
	2010-2011
	2011-2012
	2012-2013
	2013-2014

5. Immobilisations corporelles

Coût	(en milliers de dollars)			
	Soide d'ouverture	Acquisitions	Cessions	Soide de clôture
Immeubles	2 854	21	-	2 875
Amueblement	1 159	180	(148)	1 191
Matériel de bureau	212	-	(7)	205
Matériel de laboratoire	2 572	176	(163)	2 585
Matériel informatique	3 825	235	(293)	3 767
Logiciels (achetés)	728	35	-	763
Logiciels (développés à l'intérieur)	2 592	-	-	2 592
Véhicules automobiles	713	52	(74)	691
Autres véhicules	103	-	(1)	102
Améliorations localitatives	101	451	-	552
TOTAL	14 859	1 150	(686)	15 323
Amortissement cumulé	(en milliers de dollars)			
	Soide d'ouverture	Amortissement	Cessions	Soide de clôture
Immeubles	2 282	116	-	2 398
Amueblement	561	93	(140)	514
Matériel de bureau	212	-	(7)	205
Matériel de laboratoire	1 913	104	(162)	1 855
Matériel informatique	3 128	292	(293)	3 127
Logiciels (achetés)	601	67	-	668
Logiciels (développés à l'intérieur)	319	255	-	574
Véhicules automobiles	392	64	(53)	403
Autres véhicules	35	7	(1)	41
Améliorations localitatives	34	14	-	48
TOTAL	9 477	1 012	(656)	9 833
Valeur comptable nette	(en milliers de dollars)			
	Soide d'ouverture			Soide de clôture
Immeubles	572			477
Amueblement	598			677
Matériel de bureau	-			-
Matériel de laboratoire	659			730
Matériel informatique	697			640
Logiciels (achetés)	127			95
Logiciels (développés à l'intérieur)	2 273			2 018
Véhicules automobiles	321			288
Autres véhicules	68			61
Améliorations localitatives	67			504
Valeur comptable nette	5 382			5 490

3. Crédits parlementaires (suite)

(c) *Approvisionnement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada et des crédits parlementaires utilisés au cours de l'exercice :*

(en milliers de dollars)		
2009	2008	
30 653	30 001	Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada
11	33	Produits de cession des immobilisations corporelles
-	21	Remboursement des charges d'exercices antérieurs
28	17	Divers revenus non fiscaux
1	16	Rajustements aux comptes créditeurs de fin d'exercice
141	12	Diminution des créances et avances
769	340	Augmentation des créditeurs et charges à payer
1	-	Autres ajustements
31 604	30 440	Crédits parlementaires utilisés au cours de l'exercice

4. Créances et avances

Le tableau suivant présente les détails des créances et avances:

(en milliers de dollars)		
2009	2008	
164	307	Créances sur autres ministères et organismes fédéraux
3	1	Créances sur tiers
9	9	Avances aux employés
176	317	TOTAL

3. Crédits parlementaires

Le BST reçoit son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices antérieurs, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets du BST diffèrent selon qu'ils sont présentés selon leur financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

(a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires utilisés au cours de l'exercice :

(en milliers de dollars)	
2009	2008
36 042	33 162

Rajustements pour les éléments ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits :

Ajouter (déduire) :

(3 399)	(3 812)
(944)	(1 012)
(17)	(19)
218	(905)
71	55
21	-
17	28
16	1
-	1
29 145	30 379

Rajustements pour les éléments sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits :

Ajouter (déduire) :

1 314	1 150
(15)	32
(4)	43
30 440	31 604

(b) Crédits parlementaires fournis et utilisés :

(en milliers de dollars)

2009	2008
25 589	25 415
1 329	954
1 271	1 274
575	567
19	10
3 319	3 287
15	39
32 117	31 546
(513)	(1 106)
31 604	30 440

Crédits parlementaires utilisés au cours de l'exercice

Moins: Crédits non utilisés - Fonctionnement

TOTAL des autorisations

Dépense du produit de cession de biens excédentaires de l'Etat

(Contributions législatives aux régimes d'avantages sociaux

Dépense des revenus perçus en vertu de l'article 29.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques

Virement du Conseil du Trésor - Crédit 30

Virement du Conseil du Trésor - Crédit 25

Virement du Conseil du Trésor - Crédit 15

Charges de fonctionnement du BCEATST - Crédit 10

2. Sommaire des principales conventions comptables (suite)

(i) *Immobilisations corporelles*

Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations localives dont le coût initial est d'au moins 2 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'immobilisation corporelle		Période d'amortissement
Immeubles		30 ans
Ameublement		10 ans
Matériel de bureau		5 ans
Matériel de laboratoire		10 ans
Matériel informatique		4 ans
Logiciels (achetés)		3 ans
Logiciels (développés à l'interne)		10 ans
Véhicules automobiles		7 ans
Autres véhicules		15 ans
Améliorations localives		Le moindre du reste de la durée du bail ou de la vie utile de l'amélioration

(j) *Incertitude relative à la mesure*

La préparation de ces états financiers conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont la durée de vie utile des immobilisations corporelles, les hypothèses sous-jacentes pour le passif au titre des indemnités de départ et l'évaluation du passif éventuel. Les résultats réels pourraient différer des estimations de manière significative. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que des rajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

2. Sommaire des principales conventions comptables (suite)

(e) Charges

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- ▼ Les indemnités de vacances et les congés compensatoires sont passés en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- ▼ Les services reçus gratuitement d'autres ministères sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif

(f) Avantages sociaux futurs

- ▼ Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations du BST au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale du BST découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, le BST n'est pas tenu de verser des cotisations au titre de toute insuffisance actuarielle du régime.

- ▼ Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé par calcul actuariel pour les indemnités de départ pour l'ensemble du gouvernement.

(g) Créances

Les créances sont comptabilisées en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Une provision est établie pour les créances dont le recouvrement est incertain.

(h) Stocks

Les stocks se composent de pièces, de matériel et de fournitures conservés pour l'exécution du programme à une date ultérieure et ne sont pas destinés à la revente. Ils sont évalués au coût. S'ils n'ont plus de potentiel de service, ils sont évalués au moindre du coût ou de la valeur de réalisation nette.

1. Pouvoirs et objectifs

Le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports (BCEAST) a été constitué en 1990 en vertu de la *Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*, et est un établissement public nommé à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Dans ses activités quotidiennes, le BCEAST est aussi connu sous le nom de Bureau de la sécurité des transports du Canada, ou tout simplement le BST. La mission du BST est de promouvoir la sécurité des transports. Le BST cherche à constater les manquements à la sécurité dans les accidents de transport et à faire des recommandations en vue de les éliminer ou de les réduire. De plus, le BST peut mener, outre des enquêtes indépendantes incluant des enquêtes publiques sur des accidents sélectionnés, des études sur des questions plus générales liées à la sécurité des transports. Le BST a le pouvoir exclusif, lorsqu'il fait enquête, d'imposer des conclusions sur les causes et les facteurs contributifs. Les charges de fonctionnement du BST sont financées par une autorisation budgétaire annuelle, alors que les cotisations aux régimes d'avantages sociaux sont financées par des autorisations législatives.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

(a) Crédits parlementaires

Le BST est financé par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis au BST ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus du Canada étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de présentation de rapports financiers.

(b) Encaisse nette fournie par le gouvernement

Le BST fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par le BST est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par le BST sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le ministère au sein du gouvernement fédéral.

(c) Somme à recevoir du Trésor

La somme à recevoir du Trésor représente le montant d'argent que le BST a le droit de retirer du Trésor, sans autre autorisation, pour s'acquitter de ses dettes.

(d) Revenus

Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.

État des flux de trésorerie

BILAN DE L'ACTIVITÉ DES TRANSPORTS DU CANADA

Exercice terminé le 31 mars
(en milliers de dollars)

2009	2008
Activités de fonctionnement	
Coût de fonctionnement net	36 042
33 162	
Éléments hors trésorerie :	
Services reçus gratuitement (note 9 (a))	(3 399)
Amortissement des immobilisations corporelles	(1 012)
Perte sur cession et dépréciation des immobilisations corporelles	(19)
Variations à l'état de la situation financière :	
Diminution des créances et avances	(141)
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance	32
Augmentation (diminution) des stocks	43
Augmentation du passif	(1 619)
	(51)
Encaisse utilisée pour les activités de fonctionnement	29 514
28 720	

Activités d'investissement en immobilisations	
Acquisition d'immobilisations corporelles	1 150
Produit de cession d'immobilisations corporelles	(11)
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement en immobilisations	1 139
(33)	1 281

Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada

30 653

30 001

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des capitaux propres du Canada

BUREAU DE LA SÉCURITÉ DES TRANSPORTS DU CANADA

Exercice terminé le 31 mars		(en milliers de dollars)	
		2009	2008
Capitaux propres du Canada, début de l'exercice			
Coût de fonctionnement net			
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada (note 3 (c))			
Variation de la somme à recevoir du Trésor			
Services reçus gratuitement (note 9(a))			
Capitaux propres du Canada, fin de l'exercice			
		111	761

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Etat des résultats

MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ DES TRANSPORTS DU CANADA

L'exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2009	2008
Charges		
Salaires	20 486	19 544
Avantages sociaux	5 989	4 418
Services professionnels et spéciaux	3 034	2 891
Transport et communications	2 267	2 050
Installations	1 948	1 937
Amortissement	1 012	944
Entretien et réparations	661	625
Services publics, fournitures, approvisionnements et matériel	445	445
Locations	125	138
Information	84	185
Perte sur cession d'actifs	19	17
Autres charges	-	6
TOTAL des charges	36 070	33 200
Revenus		
Autres revenus non fiscaux	20	21
Vente de biens et services	8	17
TOTAL des revenus	28	38
Coût de fonctionnement net	36 042	33 162

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Etat de la situation financière

IMBETAL DE LA SECURITE DES TRANSPORTS DU CANADA

31 mars 2009 2008

(en milliers de dollars)

Actif		
Actifs financiers		
Somme à recevoir du Trésor	3 090	2 163
Crédances et avances (note 4)	176	317
Total des actifs financiers	3,266	2,480
Actifs non financiers		
Charges payées d'avance	70	38
Stocks	119	76
Immobilisations corporelles (note 5)	5 490	5 382
Total des actifs non financiers	5 679	5 496

TOTAL de l'actif		
	8 945	7 976
Passif et capitaux propres du Canada		
Passif		
Créditeurs et charges à payer	3 208	2 439
Indemnités de vacances et congés compensatoires	919	974
Indemnités de départ (note 6)	4 707	3 802
Total du passif	8 834	7 215
Capitaux propres du Canada		
	111	761
TOTAL du passif et des capitaux propres du Canada		8 945 7 976

Passif éventuel (note 7)
Obligations contractuelles (note 8)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La présidente, Le dirigeant principal des finances,

Wendy A. Tadros
Wendy A. Tadros

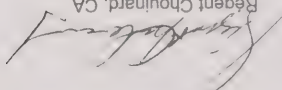
Jeoff L. Laporte
Jeoff L. Laporte, FCGA

Gatineau, Canada
Le 8 juillet 2009

240 rue Sparks Street, Ottawa, Ontario K1A 0G6

Ottawa, Canada
Le 8 juillet 2009

Régent Chouinard, CA
directeur principal



Pour la vérificatrice générale du Canada,

J'ai vérifié l'état de la situation financière du Bureau de la sécurité des transports du Canada au 31 mars 2009 et les états des résultats, des capitaux propres du Canada et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction du Bureau de la sécurité des transports du Canada. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du Bureau de la sécurité des transports du Canada au 31 mars 2009 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

À la présidente du Bureau de la sécurité des transports du Canada
et à la présidente du Conseil privé de la Reine pour le Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada



Annexe B – États financiers vérifiés

Déclaration de responsabilité de la direction

BUREAU DE LA SÉCURITÉ DES TRANSPORTS DU CANADA

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2009 et toute l'information y figurant incombe à la direction du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST). Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans les états financiers. Certaines informations présentées dans les états financiers sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières du BST. L'information financière soumise pour la préparation des *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* du BST concorde avec les présents états financiers.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds publics. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans tout le BST.

Les états financiers du BST ont fait l'objet d'une vérification par la vérificatrice générale du Canada, le vérificateur indépendant du gouvernement du Canada.

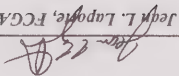
La présidente, Le dirigeant principal des finances,

Wendy A. Tadros



Gatineau, Canada
Le 8 juillet 2009

Jean L. Lapointe, FCCA



Annexe A – Définitions

Accident	de façon générale, événement de transport qui entraîne des blessures graves ou cause la mort d'une personne ou des dommages considérables aux biens matériels, en particulier dans la mesure où il a une incidence sur la sécurité des opérations (voir le <i>Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports</i> pour plus de détails)
Avis de sécurité	moyen moins officiel qu'une recommandation pour signaler un problème de sécurité moins important à un responsable gouvernemental ou non gouvernemental
Événement	accident ou incident de transport
Incident	de façon générale, événement de transport dont les conséquences sont moins graves que celles d'un accident, mais qui aurait pu causer un accident (voir le <i>Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports</i> pour plus de détails)
Lettre d'information sur la sécurité	lettre contenant de l'information liée à la sécurité, faisant souvent état de dangers locaux, adressée aux responsables gouvernementaux et aux dirigeants d'entreprises
Recommandation de sécurité	moyen officiel utilisé pour attirer l'attention sur un problème de sécurité au sein du réseau de transport et qui demande habituellement une réponse de la part d'un ministre

3.3 Contacts avec le BST

Pour des renseignements complémentaires sur le Bureau de la sécurité des transports du Canada et ses activités, consultez notre site Web à l'adresse <http://www.bst-tsb.gc.ca/tra/index.asp>. Vous pouvez également communiquer avec nous à l'adresse et aux numéros suivants :

Bureau de la sécurité des transports du Canada
Place du Centre
200, promenade du Portage
4^e étage
Gatineau (Québec)
K1A 1K8

Adresse électronique : communications@bst-tsb.gc.ca
Téléphone sans frais : 1 800 387-3557
Télécopieur : 819-997-2239

Réponse aux comités parlementaires et vérifications externes	
Au cours de la période de rapport, aucun comité parlementaire n'a formulé de recommandation à l'intention du BST en particulier.	
La Vérificatrice générale a effectué une vérification des états financiers du BST et émis une opinion sans réserve.	
Au cours de 2008-2009, on avait inclus le BST dans une vérification horizontale des contrats octroyés par les petits ministères et organismes. Aucun enjeu important n'a été relevé au cours de cette vérification et on n'a émis aucune recommandation à l'intention du BST en particulier.	

Vérifications internes et évaluations					
Titre de la vérification interne	Type de vérification	État	Date d'achèvement	Lien électronique au rapport	
Vérification des dépenses en temps supplémentaire	Dépenses de fonctionnement	Terminée	Octobre 2008	http://www.bst-tsb.gc.ca/fra/divulgation-disclosure_verification-audit_2008-2009/ia_overtime.asp	
Vérification du Programme d'hygiène et de sécurité au travail	Dépenses de programme	Débutée en février 2009			
Évaluations					
Au cours de 2008-2009, le BST n'a pas terminé d'évaluations de programme.					

Frais d'utilisation				
Frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la dernière modification	Revenus réels (en dollars)
Frais demandés pour le traitement des demandes d'accès faites en vertu de la Loi sur l'accès à l'information (LAI)	Autres produits et services	Loi sur l'accès à l'information	1992	345

- Frais d'utilisation
- Vérifications internes et évaluations
- Réponses aux comités parlementaires et vérifications externes

La version électronique des tableaux de renseignements supplémentaires suivants est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse www.tbs-sct.gc.ca/cestsd-bddc/index-fra.asp.

3.2 Tableaux supplémentaires

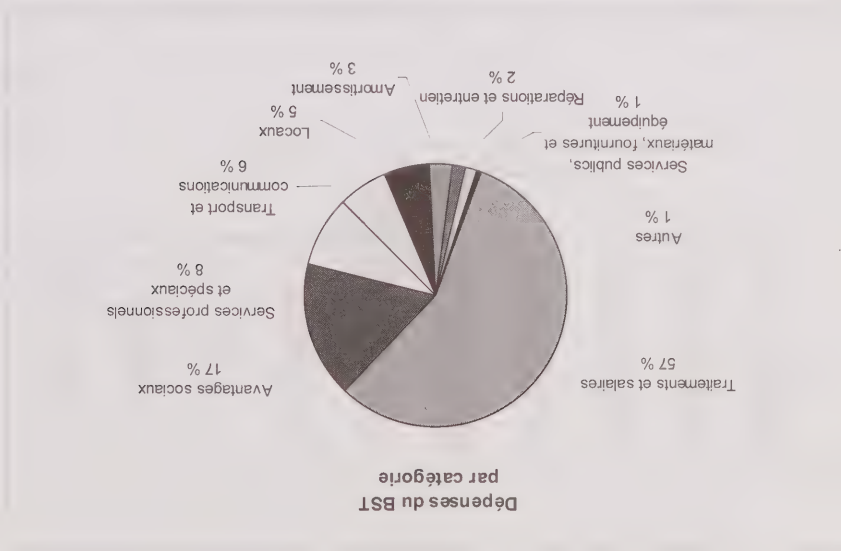


Figure 6 : Dépenses du BST par catégorie

Le graphique suivant montre les dépenses par catégorie principale.

États financiers

Le BST prépare des états financiers annuels selon une comptabilité d'exercice. Ces états financiers sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général du Canada. L'annexe B renferme les états financiers vérifiés du BST pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2009, ainsi que le rapport connexe du vérificateur.

Selon une comptabilité d'exercice, les dépenses totales du BST s'élèvent à 36,07 millions de dollars et les revenus totalisent 0,03 million de dollars, ce qui donne un coût net de fonctionnement de 36,04 millions de dollars pour 2008-2009. Ce montant comprend 3,8 millions de dollars en services reçus à titre gracieux d'autres ministères fédéraux, ainsi qu'une augmentation de 0,8 million de dollars des charges à payer pour les avantages sociaux. Les dépenses d'amortissement sur les immobilisations corporelles ont totalisé environ 1 million de dollars, montant qui a été compensé par un montant semblable des investissements dans l'achat de nouvelles immobilisations.

Le coût net de fonctionnement du ministère a quelque peu augmenté au cours des dernières années, mais les dépenses totales du BST représentent un coût approximatif de 1,07 \$ par citoyen canadien. Grâce à ce montant, le Canada peut maintenir la capacité de mener des enquêtes sur des lacunes importantes dans les quatre modes de transport du réseau national.

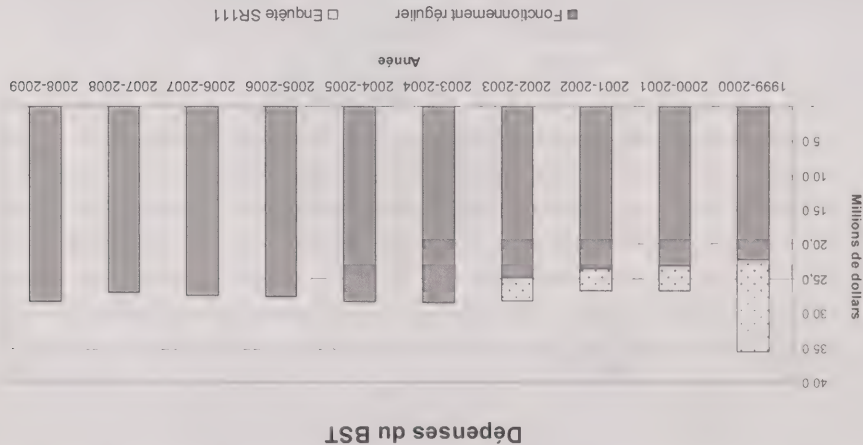


Figure 5 : Dépenses du BST

Section 3 : Renseignements supplémentaires

3.1 Principales données financières

Les principales données financières présentées dans cette section fournissent des renseignements supplémentaires sur la position financière du BST et son fonctionnement. Le BST a amorcé l'année avec un Budget principal autorisé de 28,9 millions de dollars. Des autorisations supplémentaires (virements de crédits du Conseil du Trésor) de 3,2 millions de dollars ont été approuvées au cours de l'année. Ce montant comprenait 1,3 million de dollars du report de fonds non utilisés de l'exercice précédent, 1,3 million de dollars pour les rajustements par suite des négociations collectives et 0,6 million de dollars pour les dépenses relatives aux prestations de départ et aux congés parentaux. Donc, les autorisations totales se sont chiffrées à 32,1 millions de dollars.

Les dépenses réelles en espèces pour l'exercice financier ont totalisé 31,6 millions de dollars, ce qui signifie que les fonds non utilisés à la fin de l'exercice étaient de 513 000 \$. Ces dépenses correspondent à une augmentation des dépenses d'environ 1,2 million de dollars comparativement à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable aux augmentations de salaire en raison des négociations collectives. Il est à noter que les fonds non utilisés à la fin de l'exercice sont considérablement moins élevés que ceux des années précédentes en raison de méthodes de gestion financière plus strictes tout au cours de l'année.

Au cours des 10 dernières années, les dépenses du BST ont augmenté progressivement chaque année surtout en raison des augmentations salariales et de l'exécution de projets spéciaux pour lesquels des fonds à court terme avaient été reçus (voir la figure 5). Pendant la période de 1998-1999 à 2002-2003, des coûts considérables ont été affectés à l'enquête sur l'accident au vol 111 de Swissair (SR111), coûts d'environ 57 millions de dollars. Les résultats financiers pour la période de 2002-2003 à 2004-2005 comprennent également des dépenses encourues pour le financement à court terme reçu du Parlement pour régler des pressions spécifiques en matière de ressources. Ces dépenses ont totalisé 0,2 million de dollars, 2,4 millions de dollars et 2,1 millions de dollars respectivement. Les dépenses se sont ensuite stabilisées à environ 29 millions de dollars.

Le BST a entrepris 43 nouvelles enquêtes maritimes et publié 46 rapports. Si l'on compare les résultats de cette année à ceux de l'an dernier, on dénote une diminution du nombre d'enquêtes entreprises, soit 43 comparativement à 49 et une légère diminution du nombre d'enquêtes terminées, soit 46 comparativement à 47. Parmi les 46 enquêtes terminées, 9 % (4) avaient débuté pendant le présent exercice, 67 % (31) en 2007-2008 et 24 % (11) en 2006-2007. Le temps moyen pour terminer un rapport d'enquête est toutefois passé de 493 jours en 2007-2008 à 430 jours en 2008-2009, une diminution de 12,8 %. En effet, le BST a excédé son objectif en publiant ses rapports en 27 jours de moins que l'objectif visé. Le BST a publié rapidement les lacunes de sécurité qu'il a identifiées grâce à ses avis de sécurité et ses lettres d'information.

De 1999 à 2008, la grande majorité des recommandations de sécurité dans le transport aérien ayant fait l'objet d'une évaluation par le Bureau ont été suivies de changements positifs. Les agents de changement ont pris ou ont l'intention de prendre des mesures qui réduiront considérablement les lacunes décrites dans les recommandations dans 75 % des cas.

Analyse du rendement

Activité de programme : Enquêtes – Transport aérien			
Nombre de communications de sécurité émises	Non déterminés	Le BST a émis : - 1 recommandation de sécurité - 13 avis de sécurité - 8 lettres d'information	Communications sur la sécurité plus efficaces
Résultats des évaluations du Bureau aux réponses aux recommandations sur une période de 10 ans	Non déterminés	De 1999 à 2008, 75 % des réponses aux recommandations ont obtenu une attention entièrement satisfaisante ou une intention satisfaisante.	Communications sur la sécurité plus efficaces

2.4.4 Enquêtes – Transport aérien

Analyse du rendement

terminer un rapport d'enquête est passé de 489 jours en 2007-2008 à 542 jours, une augmentation de 10,8 %. De 1999 à 2008, la seule recommandation ayant fait l'objet d'une évaluation par le Bureau a été suivie de changements positifs.

2.4.3 Enquêtes – Transport ferroviaire

Activité de programme : Enquêtes – Transport ferroviaire					
Ressources financières 2008-2009 (milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
6 321	6 745	6 408	48	44	4
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État et sommaire du rendement	Augmentation de la productivité dans la conduite des enquêtes	Temps moyen pour terminer les rapports d'enquête
	Nombre de rapports d'enquête publiés	Publication de 20 rapports d'enquête	Objectif dépassé. Le BST a publié 22 rapports.		Temps moyen pour terminer les rapports d'enquête est de moins de 548 jours
	Nombre de communications de sécurité émises	Non déterminés	Le BST a publié : - 2 recommandations de sécurité - 11 avis de sécurité - 12 lettres d'information		Objectif dépassé. Le temps moyen pour terminer les rapports d'enquête est de 539 jours.
Communications sur la sécurité plus efficaces	Résultats des évaluations du Bureau aux réponses sur une période de 10 ans	Non déterminés	De 1999 à 2008, 78 % des réponses aux recommandations ont obtenu une attention entièrement satisfaisante ou une intention satisfaisante.		

2.4.2 Enquêtes – Transport par pipeline

Activité de programme : Enquêtes – Transport par pipeline					
Ressources financières 2008-2009 (milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
586	642	574	4	4	0

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État et sommaire du rendement		
Augmentation de la productivité dans la conduite des enquêtes	Nombre de rapports d'enquête terminés	Publication de 2 rapports d'enquête	Objectif atteint. Le BST a publié 2 rapports.	Temps moyen pour terminer les rapports d'enquête est de moins de 548 jours	Objectif dépassé. Le temps moyen pour terminer les rapports était de 542 jours.
	Temps moyen pour terminer les rapports d'enquête			Non déterminés	Le BST a publié 1 lettre d'information.
	Nombre de communications de sécurité émises	Non déterminés		Non déterminés	De 1999 à 2008, 100 % des réponses aux recommandations ont obtenu une attention entièrement satisfaisante ou une intention satisfaisante.
Communications sur la sécurité plus efficaces	Résultats des évaluations du Bureau aux réponses aux recommandations sur une période de 10 ans	Non déterminés		Non déterminés	

Analyse du rendement

Le BST a publié 2 rapports d'enquête de pipeline. Si l'on compare les résultats de cette année à ceux de l'an dernier, on dénote que le BST a entrepris une nouvelle enquête plutôt que deux et en a terminé deux comme l'an dernier. Les 2 enquêtes terminées avaient été entreprises au cours de l'exercice précédent. De plus, le temps moyen pour

Activité de programme : Enquêtes – Transport maritime			
Communications sur la sécurité plus efficaces	Résultats des évaluations du Bureau aux réponses aux recommandations sur une période de 10 ans	Non déterminés	De 1999 à 2008, 87 % des réponses aux recommandations ont obtenu une attention entièrement satisfaisante ou une intention satisfaisante.

Analyse du rendement

Le BST a publié 18 rapports d'enquête maritime et réduit à 796 jours le temps moyen pour terminer un rapport, soit 6 jours de plus que l'objectif visé. Il faut toutefois souligner que, parmi les 18 rapports terminés, 2 l'ont été à l'intérieur de 304 jours. Si l'on compare les résultats de cette année à ceux de l'an dernier, on dénote un nombre égal d'enquêtes entreprises et une légère diminution du nombre d'enquêtes terminées, soit 18 comparativement à 19. Parmi les 18 enquêtes terminées, 1 avait débuté pendant le présent exercice, 18 % (3) au cours de 2007-2008, 47 % (8) au cours de 2006-2007 et 33 % (6) au cours des exercices précédents. Le temps moyen pour terminer un rapport d'enquête est passé de 936 jours en 2007-2008 à 796 jours en 2008-2009, une diminution de 15 %.

De 1999 à 2008, la grande majorité des recommandations de sécurité dans le transport maritime ayant fait l'objet d'une évaluation par le Bureau ont été suivies de changements positifs. En effet, les agents de changement ont pris ou ont l'intention de prendre des mesures qui réduiront considérablement les lacunes décrites dans la recommandation dans 87 % des cas.

navigables et le long de nos pipelines et chemins de fer que dans nos espaces aériens. De ce fait, un plus grand nombre de Canadiens et Canadiennes sont parvenus à destination en toute sécurité, tant au pays qu'à l'étranger. Pour obtenir des renseignements détaillés sur les activités du BST dans les quatre secteurs de transport, veuillez consulter le Rapport annuel au Parlement du BST de 2008-2009 au <http://www.bst-lsb.gc.ca/tra/publications/index.asp>

2.4 Analyse du rendement par activité de programme

Les tableaux suivants présentent les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chacune des activités de programme du BST.

2.4.1 Enquêtes – Transport maritime

Activité de programme : Enquêtes – Transport maritime						
Ressources financières 2008-2009 (milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)			
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart	
6 947	7 066	6 957	56	50	6	
Résultats attendus	Indicateurs de rendement		Objectifs		État et sommaire du rendement	
Augmentation de la productivité dans la conduite des enquêtes	Nombre de rapports d'enquête terminés		Publication de 18 rapports d'enquête		Objectif entièrement atteint. Le BST a publié 18 rapports.	
	Temps moyen pour terminer les rapports d'enquête		Temps moyen pour terminer les rapports d'enquête est de moins de 790 jours		Objectif presque atteint. Le temps moyen pour terminer les rapports était de 796 jours.	
	Nombre de communications de sécurité émises		Non déterminés		Le BST a émis : - 2 recommandations de sécurité - 7 avis de sécurité - 12 lettres d'information	

Section 2 : Analyse des activités de programme

2.1 Résultat stratégique

L'atténuation des risques liés à la sécurité des transports par l'entremise d'enquêtes indépendantes sur les accidents.

2.2 Activités de programme

Le BST a quatre principales activités de programme, soit mener des enquêtes de sécurité dans les quatre secteurs de transport suivants :

- Transport maritime
- Transport par pipeline
- Transport ferroviaire
- Transport aérien

Dans le cadre de chaque programme, le personnel procède à des enquêtes indépendantes sur les événements de transport choisis. Il identifie les causes et les facteurs contributifs, évalue les risques pour le réseau, formule des recommandations pour améliorer la sécurité, publie des rapports d'enquête, communique aux intervenants des renseignements de sécurité, entreprend des activités de sensibilisation auprès des principaux agents de changement, et évalue les réponses aux recommandations et en assure le suivi. Ces activités sont accomplies par des enquêteurs hautement qualifiés qui sont des experts dans leur domaine opérationnel. Ces derniers travaillent également en étroite collaboration avec d'autres spécialistes qui œuvrent dans les secteurs suivants : l'ingénierie et le domaine technique, la macro-analyse, la performance humaine ainsi que les communications.

Les Services internes contribuent également à l'atteinte du résultat stratégique du BST. Ils comprennent les groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales du BST. Ces groupes sont : les services de gestion et de surveillance, les services en ressources humaines, les services financiers et administratifs (incluant les services liés aux installations, aux biens et aux approvisionnements), les services de gestion de l'information et les services de la technologie de l'information.

2.3 Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

La sécurité des transports constitue une responsabilité partagée et le BST agit comme catalyseur afin de convaincre l'industrie et le gouvernement de régler les lacunes de sécurité que nous avons décelées. La plupart des enquêtes menées par le personnel des programmes du BST ont contribué encore cette année à modifier les pratiques d'exploitation, le matériel ou la réglementation régissant l'industrie du transport. Ces changements ont permis de promouvoir la sécurité des transports tant sur nos voies

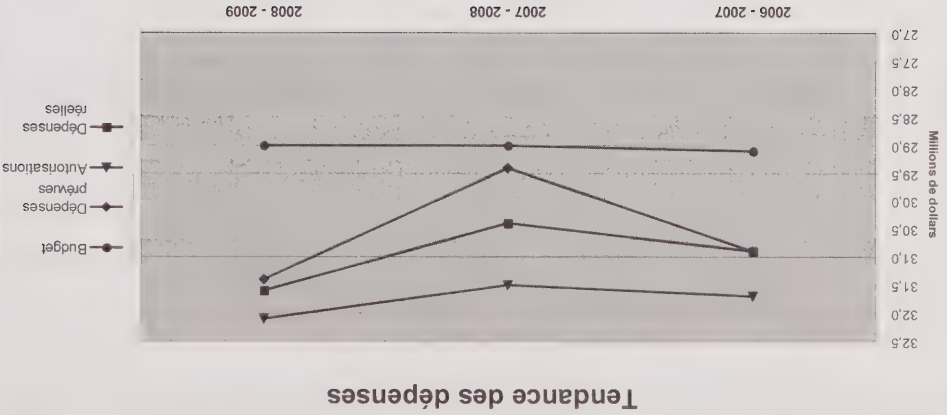


Figure 4 : Tendance des dépenses

Crédits votés et législatifs (en milliers de dollars)					
Crédit voté ou législatif	(L)	Libellé	2006-2007 Dépenses réelles	2007-2008 Dépenses réelles	2008-2009 Budget principal des dépenses réelles
		Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports			
10		Dépenses de programmes	27 473	27 104	25 589
(L)		Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 403	3 287	3 394
(L)		Dépenses du produit de l'aliénation de biens excédentaires de l'État	4	39	
(L)		Dépenses en vertu de l'article 29.1(1) de la Loi sur la gestion financière	4	10	
		Total	30 884	30 440	28 983
					31 604

Le graphique ci-après illustre la tendance des dépenses du BST sur une période de trois ans. Les niveaux de référence sont demeurés stables au cours des trois dernières années. Toutefois, l'organisation a obtenu des autorisations supplémentaires par le biais du Budget supplémentaire des dépenses et des crédits du Conseil du Trésor. Ces autorisations avaient principalement pour but de défrayer les coûts découlant des augmentations accordées en vertu des conventions collectives et d'obtenir les reports de fonds des années précédentes.

Les dépenses réelles de 2008-2009 correspondent presque aux plans de dépenses de la gestion. Une gestion financière plus serrée tout au cours de l'année a aidé l'organisation à assurer une meilleure utilisation de ses ressources et à réduire son report de fonds de fin d'année à environ 500 000 \$.

Comme le démontre le tableau suivant, les dépenses de 2008-2009 sont presque identiques à celles des années précédentes. La seule augmentation significative se trouve au niveau des salaires et des gains résultant de la mise en œuvre de nouvelles conventions collectives.

1.7 Profil des dépenses

Priorités	Type	Progrès accompli	Dépenses prévues (en dollars)	Dépenses réelles (en dollars)
		travail des employés. Nous avons toutefois reporté la mise à jour du curriculum de formation des enquêteurs au prochain exercice une fois que la Division de la formation et des normes sera entièrement opérationnelle.		
Production des rapports	Déjà établie	Satisfait dans une certaine mesure aux attentes. On a accompli un peu de progrès dans ce domaine. On renouveltera les efforts au cours du prochain exercice financier.	100 000	0
Continuation des travaux résiduels en matière de gestion de l'information	Permanente	Satisfait à presque toutes les attentes. On a encore du travail à effectuer pour mettre en œuvre un système complet de gestion des dossiers.	241 000	358 704
Total			691 000	734 925

Dépenses
réelles
(en dollars)

Dépenses
prévues
(en dollars)

Progrès accompli

Type

Priorités

1.6 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Le tableau suivant fait état des progrès accomplis à l'égard des priorités en matière de gestion qui avaient été identifiées dans notre Rapport sur les plans et priorités de 2008-2009. Nous avons consacré 734 925 \$ à nos projets prioritaires alors que nos prévisions initiales se chiffraient à 691 000 \$. Cet écart est le résultat d'une gestion serrée de nos plans d'activités qui nous a permis de réallouer les sommes non utilisées entre les projets ou d'élargir l'ampleur de certains d'entre eux.

Priorités	Type	Progrès accompli	Dépenses prévues (en dollars)	Dépenses réelles (en dollars)
Mise en œuvre des recommandations retenues dans le cadre de l'examen du budget de base et des projets connexes	Déjà établie	Satisfait à presque toutes les attentes. En raison de notre capacité limitée et le besoin d'effectuer des analyses plus poussées dans certains domaines, le travail n'a pas été entièrement terminé. Ces projets seront entièrement terminés au cours du prochain exercice financier.	100 000	149 562
Maintien d'un effectif bien informé et compétent	Permanente	Satisfait à presque toutes les attentes. On a élaboré un plan intégré des ressources humaines et on a entamé sa mise en œuvre. On a terminé les projets pour assurer le transfert des connaissances. On a effectué des progrès significatifs dans la revue et la mise à jour des descriptions de	250 000	226 659

Pour améliorer la sécurité des transports, il est essentiel de communiquer aux Canadiens et Canadiennes ce que nous avons appris en menant des enquêtes sur les accidents. Le BST s'efforce constamment de faire mieux connaître son travail d'enquête et de publier des communications de sécurité opportunes et exactes qui expliquent ce qui s'est passé et pourquoi, et ce qui doit être fait pour améliorer la sécurité des transports et prévenir les accidents.

monde des transports

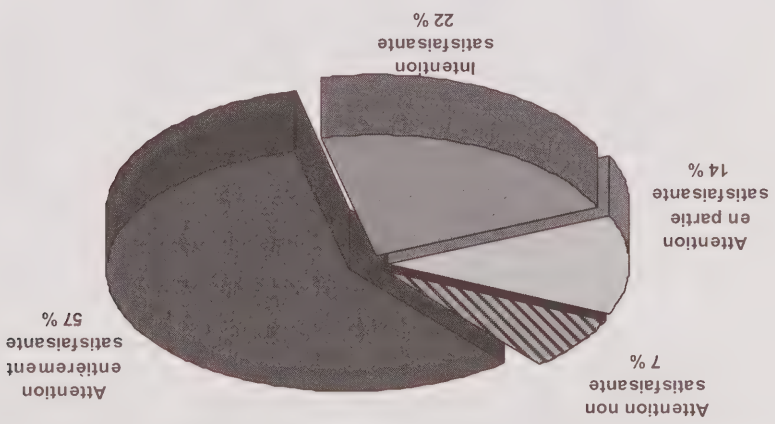


Figure 3 : Catégories des évaluations des réponses, 1999-2008

Canada et la Federal Aviation Administration des États-Unis émettent régulièrement des directives exigeant des inspections ou le remplacement de composants sur la foi des conclusions préliminaires du BST. Le cas échéant, plutôt que de formuler des recommandations, le BST peut faire état des mesures correctives déjà prises par l'industrie et les organismes gouvernementaux.

En vertu de la Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports, tout ministre fédéral qui prend connaissance d'une recommandation du BST est tenu, dans les 90 jours, d'informer le Bureau par écrit de toute mesure prise ou envisagée pour corriger la situation ou de préciser les raisons motivant l'absence de mesures correctives. Le Bureau examine chaque réponse afin de déterminer à quel point la lacune de sécurité a été corrigée. Lorsqu'une recommandation suscite des réponses à la fois au Canada et à l'étranger, l'évaluation du Bureau se fonde principalement sur la réponse canadienne. Cette année, le BST a continué à publier sur son site Web (<http://www.bst-tsb.gc.ca/tra/index.asp>) son évaluation des réponses de l'industrie et des organismes gouvernementaux aux recommandations qu'il a formulées après le 1^{er} janvier 2005.

Entre le 1^{er} janvier 1999 et le 31 décembre 2008, le Bureau a évalué 155 recommandations et a jugé que la réponse dénotait une attention entièrement satisfaisante ou que le dossier était actif (intention satisfaisante, attention en partie satisfaisante ou attention non satisfaisante). En outre, 7 recommandations doivent être évaluées par le Bureau, portant le nombre total à 162.

Dans les 10 ans de 1999 à 2008, la plupart des recommandations du Bureau ont été suivies de changements positifs. Comme l'indique la figure 3, les agents de changement ont pris ou ont l'intention de prendre des mesures qui réduiront considérablement la lacune décrite dans la recommandation dans 79 % des recommandations (attention entièrement satisfaisante dans 57 % des recommandations et intention satisfaisante dans 22 % des recommandations). Dans 14 % des recommandations, les agents de changement ont pris ou ont l'intention de prendre des mesures qui ne pallieront qu'en partie la lacune décrite dans la recommandation (attention en partie satisfaisante). Dans 7 % des recommandations, les agents de changement n'ont pas pris et n'ont pas l'intention de prendre des mesures qui pallieront la lacune décrite dans la recommandation (attention non satisfaisante).

En 2008-2009, outre les rapports d'enquête, le BST a produit 68 communications de sécurité, soit 5 recommandations, 31 avis de sécurité et 32 lettres d'information. De l'information sur la sécurité est également communiquée officiellement aux principaux intervenants tout au long du processus d'enquête, ce qui leur permet de prendre immédiatement des mesures de sécurité, s'il y a lieu. Il arrive souvent que l'industrie et le gouvernement prennent des mesures de sécurité dans le cadre d'une enquête du BST. La portée et l'importance de ces mesures de sécurité varient considérablement. Les exploitants prennent souvent des mesures correctives immédiates après en avoir discuté avec les enquêteurs du BST. Les organismes de réglementation comme Transports

Communications de sécurité émises

Dans l'ensemble, le BST a connu beaucoup de succès au chapitre des lacunes de sécurité relevées et de la réduction des risques dans le réseau de transport. Les enquêtes du BST donnent lieu à des rapports dans lesquels il présente les lacunes relevées et formule, s'il y a lieu, des recommandations visant à réduire les risques. L'année dernière, toutes les enquêtes entreprises par le BST ont permis de cerner des lacunes de sécurité ou des facteurs contributifs et d'en faire état. Ces résultats révèlent une application rigoureuse de la Politique de classification des événements du BST qui a été établie pour permettre au BST de déterminer s'il y a lieu d'ouvrir une enquête, ainsi qu'une mise en œuvre rigoureuse de la méthode d'enquête. Cette démarche systématique garantit que les ressources du BST sont investies dans les domaines susceptibles de donner les meilleurs résultats sur le plan de la sécurité.

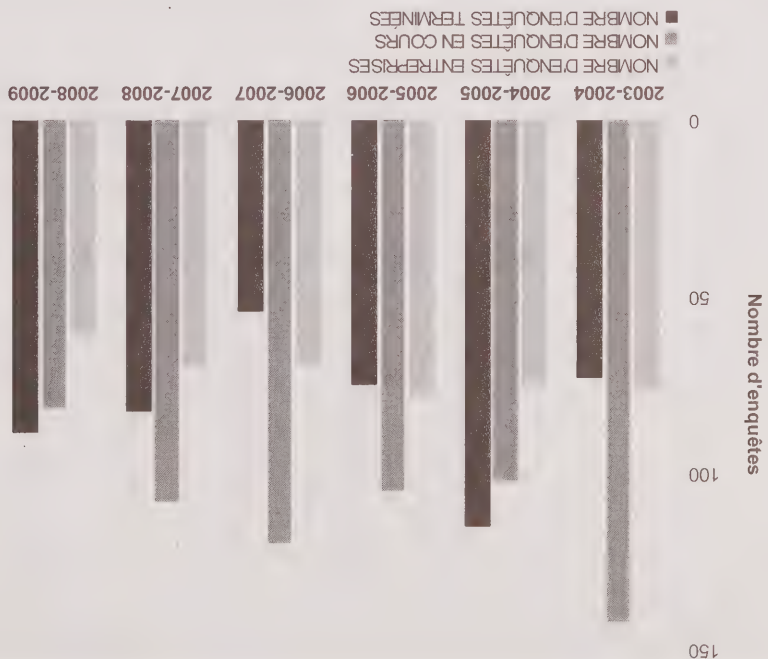


Figure 2 : Enquêtes entreprises, en cours et terminées

On considère qu'une enquête est terminée lorsque le rapport final a été publié.

11

Le BST a entrepris des enquêtes sur 61 des événements qui lui ont été signalés au cours de l'exercice 2008-2009. Pendant cet exercice, 88 enquêtes ont été terminées comparativement à 82 pendant l'exercice précédent¹¹. Le nombre d'enquêtes en cours a diminué à 81 à la fin de l'exercice par rapport à 108 au début. La durée moyenne d'une enquête a diminué à 534 jours en 2008-2009 au lieu de 630 jours dans l'exercice précédent.

Enquêtes entreprises, en cours et terminées

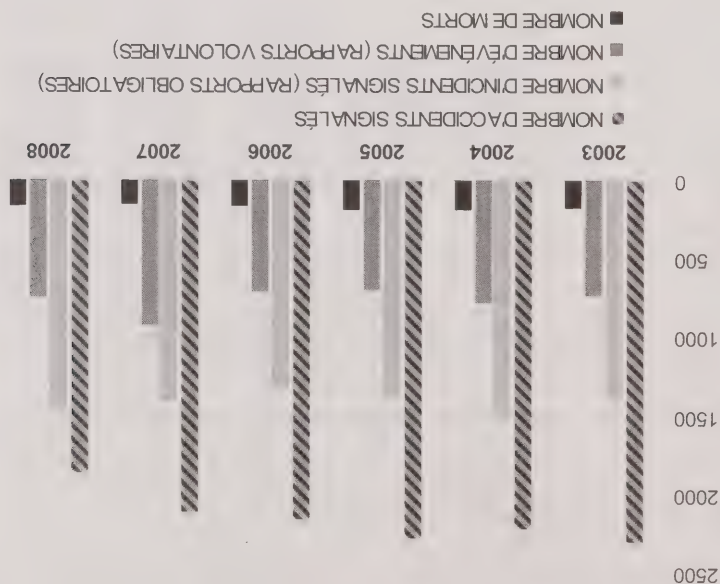


Figure 1 : Événements signalés au BST

1.5 Sommaire du rendement

Résultat stratégique du BST : L'atténuation des risques liés à la sécurité des transports par l'entremise d'enquêtes indépendantes sur les accidents

Concordance des activités de programme avec les résultats du gouvernement du Canada : ⁹ Des collectivités sécuritaires et sécurisées

Activités de programme	2007-2008	Budget principal des dépenses	2008-2009	2008-2009	Total des autorisations	2008-2009	Dépenses réelles
Enquêtes – Transport maritime	6 661	6 376	6 947	7 066	6 957		
Enquêtes – Transport par pipeline	540	580	586	642	574		
Enquêtes – Transport ferroviaire	6 313	6 086	6 321	6 745	6 408		
Enquêtes – Transport aérien	16 926	15 941	17 580	17 664	17 665		
Total	30 440	28 983	31 434	32 117	31 604		

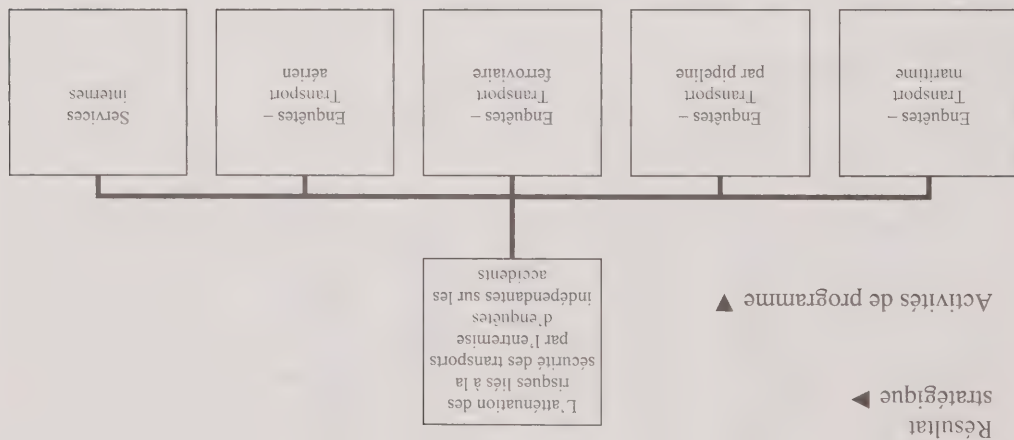
Événements signalés au BST

En 2008, 1 865 accidents et 1459 incidents ont été signalés conformément à la réglementation du BST sur la déclaration obligatoire des événements¹⁰. Le nombre d'accidents a diminué de 12 % en 2008 par rapport au nombre d'accidents signalés en 2007 (2109) et de 16 % par rapport à la moyenne annuelle entre 2003 et 2007 (2211). Le nombre d'incidents signalés a augmenté en 2008 (1459) par rapport à 2007 (1410) et à la moyenne annuelle entre 2003 et 2007 (1398). Il y a également eu 742 rapports volontaires sur des incidents. Le nombre total de morts est de 161 en 2008, 8 de plus qu'en 2007, mais 12 de moins que la moyenne entre 2003 et 2007.

⁹ <http://www.lbs-scl.gc.ca/ppg-cpr/tramwork-cadre-fra.aspx?Rt=1037>

¹⁰ Dans le présent rapport, bien que les activités du Bureau soient celles de l'exercice 2008-2009, les statistiques sur les événements portent sur l'année civile 2008 et proviennent des systèmes d'information du BST à moins d'indication contraire. Veuillez prendre note que ces statistiques sont contenues dans une base de données qui est constamment mise à jour. Par conséquent, elles peuvent évoluer quelque peu avec le temps. Les comparaisons se font en général par rapport aux chiffres des 5 ou 10 dernières années. Voir l'annexe A pour la définition des termes *accident*, *incident* et *événement*.

1.4 Ressources



Le graphique ci-dessous illustre les activités de programme du BST qui contribuent à l'atteinte du résultat stratégique du BST.

1.3 Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	32 117	31 434
Total des autorisations		
Dépenses réelles		31 604
Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP*)		
Prévues	Réelles	Écart
235	221	14
*équivalents temps plein		

Etablissement des priorités et gestion de la charge de travail avec les ressources disponibles

Le nombre total d'accidents signalés au BST a diminué au cours du présent exercice, mais le nombre d'incidents a continué d'augmenter. La demande, tant au Canada qu'à l'étranger, pour que le BST entreprenne des enquêtes est donc demeurée élevée. De plus, de nombreuses pressions internes et externes ont continué à être exercées sur les ressources limitées disponibles.

Développement et maintien d'un effectif informé et compétent

Le succès du BST et sa crédibilité dépendent en grande partie de l'expertise, du professionnalisme et des compétences de ses employés. Le BST fait cependant face à des défis en ce qui concerne son effectif. De nombreux postes sont uniques — une seule personne est responsable d'une tâche ou fonction précise.

Au cours des trois dernières années, même si l'embauche a augmenté au sein du BST, l'organisation n'a pas été capable de combler tous les postes laissés vacants. Les Services intégrés et les Services opérationnels sont les plus touchés. Le renouvellement de l'effectif demeure une priorité et l'organisation devra continuer à mettre en œuvre et mettre à jour les plans dont elle s'est dotée pour gérer de façon plus stratégique ses ressources humaines afin de s'assurer que la base de connaissances et l'expertise technique du BST sont maintenus.

Examen et amélioration du processus de production des rapports afin d'atteindre une efficacité globale accrue

Le BST s'est engagé à renforcer et à améliorer continuellement sa capacité opérationnelle à mettre en évidence les lacunes de sécurité et à produire des rapports catalyseurs de changements visant à améliorer la sécurité. On avait décidé à la fin de 2007-2008 d'effectuer une étude visant à maximiser le rendement de la Division des publications et des services linguistiques et à s'assurer que les tâches étaient bien axées sur les objectifs de l'organisation. On a commencé à mettre en œuvre les recommandations émanant de cette étude au cours du présent exercice et prévoyons continuer ce travail l'an prochain.

mondiale⁶. Le port de Montréal semble bien s'en sortir pour l'instant. Par contre, en milieu d'année, le port de Vancouver avait déjà vu le volume total des marchandises manutentionnées reculer de 5 % par rapport à l'année précédente⁷.

Les chefs de file dans les différents secteurs de transport ont commencé à rajuster l'offre de services de même que leurs infrastructures pour faire face à cette crise mondiale. Par exemple, selon l'Association internationale du transport aérien (IATA), les compagnies ont réduit leurs capacités en faisant voler des avions plus petits sur certaines destinations ou en réduisant les fréquences de certaines dessertes ou même en supprimant certaines liaisons⁸. Selon Drewry Shipping Consultants, de grands armateurs tentent également de négocier avec les chantiers navals le report de la construction de leurs nouveaux navires.

L'année 2008 a donc posé de nombreux défis aux intervenants du réseau des transports. Le nombre d'accidents qui ont été signalés au BST a diminué dans tous les secteurs, mais le nombre d'incidents qui lui ont été signalés a continué légèrement d'augmenter. Le BST a donc été obligé de maintenir un haut niveau d'activités et de surveiller la situation de près afin d'y déceler toute tendance qui pourrait compromettre la sécurité.

Besoins accrus en formation résultant des modifications aux règlements, de l'introduction de systèmes de gestion de la sécurité et des changements technologiques

Afin de maintenir le réseau de transport national sûr, sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement, le gouvernement canadien a apporté des modifications aux règles concernant la sécurité aérienne, maritime et ferroviaire du Canada. Il a également adopté une nouvelle approche pour améliorer la sécurité des transports à long terme dont la mise en place progressive de systèmes de gestion de la sécurité dans tous les secteurs du réseau de transport canadien. Ces modifications, combinées à la rapidité des changements technologiques, rendent l'industrie des transports de plus en plus complexe et exercent des pressions sur le BST qui doit non seulement avoir de plus en plus recours à de l'expertise externe, mais qui doit aussi combler les besoins accrus en formation de son personnel, afin de permettre à ses employés de maintenir leurs connaissances à jour et d'acquérir l'expertise technique dont ils ont besoin pour bien s'acquitter de leurs fonctions.

La décision prise cette année de mettre en place une unité dédiée à la formation et aux normes et de mettre à jour le curriculum des enquêteurs contribuera largement à nous aider à réaliser notre mission.

⁶ « Les nouveaux monstres des mers » dans *l'Actualité*, juillet 2009
⁷ « Transport maritime, une industrie qui prend l'eau » dans *La Presse Affaires*, 29 novembre 2008
⁸ « Le trafic aérien mondial est menacé » dans *Le Devoir*, 29 avril 2009

Situation économique et répercussion sur les activités liées aux enquêtes

Contrairement à ce qui avait été envisagé, la croissance économique a diminué au cours des cinq derniers mois de 2008, sous l'effet de la tourmente sur les marchés financiers mondiaux. À l'échelle nationale, le produit intérieur brut réel (PIB) a augmenté de 0,5 % en 2008 après avoir progressé de 2,7 % en 2007.

L'industrie du transport aérien dans le monde a été durement touchée par une baisse de la demande, l'augmentation sans précédent du prix des carburants au cours du premier semestre et la diminution de l'ordre de 20 % et plus du transport du fret au cours des quatre derniers mois de l'année². Le nombre de voyages en avion au Canada en provenance des États-Unis et le nombre de ceux en provenance des pays d'outre-mer ont reculé au quatrième trimestre de 2008 respectivement de 4,6 % et de 3,4 % par rapport au dernier trimestre de 2007. Les Canadiens et Canadiennes ont aussi effectué 0,8 % moins de voyages par avion à destination des États-Unis au cours de la même période. Les voyages vers les pays autres que les États-Unis ont toutefois augmenté de 9,1 %. Cette progression poursuit la tendance à la hausse amorcée en 2001³. Les échanges commerciaux de services de fret aérien du Canada ont eux aussi connu une augmentation de 4,6 %. Parmi les trois plus importants produits exportés par la voie des airs, on trouvait les aéronefs et le matériel aérien (turbopropulseurs, turboréacteurs et autres turbines) et parmi ceux importés, les aéronefs⁴.

Les compagnies ferroviaires ont continué à voir leurs chargements de marchandises diminués. Entre mars 2008 et 2009, leurs chargements de type non intermodal ont fléchi de 14,1 % et ceux de type intermodal, c'est-à-dire le fret conteneurisé et les remorques sur wagon plat, ont fléchi de 11,7 %. Le transport ferroviaire du fret en provenance des États-Unis a également connu une baisse de 15,4 % au cours de cette période⁵.

Si l'industrie du transport maritime a explosé au début des années 2000, elle affronte aussi aujourd'hui des vents contraires. À l'automne 2008, Drewry Shipping Consultants, experts britanniques en transport maritime, prévoyaient qu'en 2010 la circulation de conteneurs allait augmenter de 19,4 % par rapport à 2007. Ces chiffres ont été revus à la baisse en raison de la crise économique. À la fin de mars, 453 porte-conteneurs mouillaient l'ancre, paralysés par l'absence de cargaison. C'est plus de 10 % de la flotte

2 « Demand Decline Slows – But No Recovery in Sight » dans le communiqué de presse 21 de l'Association internationale du transport aérien, 27 mai 2009

3 Statistique Canada, « Caractéristiques des voyageurs internationaux », *Le Quotidien*, 28 mai 2009

4 Transports Canada, *Les transports au Canada - Un survol*, numéro de catalogue T1-10/2008F

5 Statistique Canada, *Chargements ferroviaires*, mars 2009 (<http://www.statcan.gc.ca/pub/52-001-x/52-001-x2009003-fra.htm>)

1.1 Raison d'être et responsabilités

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) est un organisme indépendant qui a été créé en 1990 par une loi du Parlement (*Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*). Le BST fonctionne de manière indépendante des autres ministères et organismes du gouvernement afin d'éviter tout conflit d'intérêt réel ou perçu. Le seul objectif du BST consiste à promouvoir la sécurité des transports. Le Bureau s'acquitte de sa mission en procédant à des enquêtes indépendantes sur les événements de transport choisis afin de constater les causes et les facteurs contributifs des événements et les lacunes de sécurité sous-jacentes. Le BST fait ensuite des recommandations visant à améliorer la sécurité et à réduire ou éliminer les dangers auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement.

La compétence du BST s'étend à tous les événements¹ de transport qui surviennent dans le réseau de transport aérien, maritime, ferroviaire et par pipeline de compétence fédérale et qui se produisent au Canada et dans l'espace aérien canadien. Le BST peut également représenter les intérêts canadiens dans le cadre d'enquêtes à l'étranger sur des accidents de transport mettant en cause des aéronefs, des navires ou du matériel roulant de chemin de fer immatriculés ou construits au Canada ou pour lesquels une licence a été délivrée au Canada. De plus, le BST s'acquitte de certaines obligations du Canada dans le domaine de la sécurité des transports au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et de l'Organisation maritime internationale (OMI).

Le BST est principalement financé par le Parlement au moyen d'un crédit pour dépenses de programme et, en tant qu'établissement public, il est autorisé à dépenser les sommes reçues pendant l'année.

Pour plus de détails sur le BST et son processus d'enquête, consultez le site Web du BST à l'adresse <http://www.bst-tsb.gc.ca/tra/index.asp>.

1.2 Analyse des risques

Le BST est exposé à de nombreuses situations, tant externes qu'internes, qui peuvent avoir des répercussions importantes sur sa capacité d'exécuter son mandat. Les plus grands défis auxquels il a fait face en 2008-2009 sont décrits dans les paragraphes suivants.

¹ Un événement de transport est un accident ou un incident associé à l'utilisation d'un aéronef, d'un navire, de matériel roulant de chemin de fer ou d'un pipeline. Il comprend également les dangers susceptibles, de l'avis du Bureau, de provoquer un accident ou un incident si des mesures ne sont pas prises pour corriger la situation.

Les enquêteurs hautement qualifiés et dévoués du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) sont constamment appelés à mener des enquêtes exhaustives et indépendantes sur des accidents aéronautiques, maritimes, ferroviaires et de pipeline. Ils examinent minutieusement les débris, interrogent les survivants, réunissent des renseignements techniques détaillés auprès d'entreprises et de fabricants, et analysent les données pour déterminer ce qui s'est passé et pourquoi, et ce qui doit être fait pour réduire les risques.

Encore une fois cette année, nos enquêtes nous ont permis de dégager d'importantes leçons pour la sécurité comme en fait foi notre rapport annuel déposé au Parlement en juin dernier. Nous avons communiqué ces leçons efficacement afin que nos messages soient bien compris par les organismes de réglementation, l'industrie et les Canadiens et Canadiennes et que nos recommandations soient plus largement adoptées.

Cette année, le programme de sensibilisation du Bureau a mis l'accent sur le 10^e anniversaire de l'accident de Swissair. Nos membres ont prononcé des allocutions dans le cadre d'événements au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Russie, faisant le point sur ce qui a été accompli et ce qui reste à faire. Nous avons aussi pris la parole lors d'événements consacrés à la sécurité ferroviaire au Canada pour souligner certaines lacunes persistantes. Nos messages ont été bien accueillis, et nous espérons qu'ils inciteront les intervenants à mieux faire suite à nos recommandations.

Nous n'avons pas atteint tous les objectifs prioritaires qui étaient mentionnés dans notre Rapport sur les plans et les priorités. Nous avons toutefois accompli des progrès notables dans tous les domaines. Nous avons amélioré la productivité. Nous avons travaillé à l'amélioration de nos processus d'enquêtes et de production des rapports. Notre site Web a été modifié afin d'améliorer l'accès à nos communications de sécurité et de relever la visibilité de nos recommandations et de nos évaluations des réponses. Nous avons continué également à consolider nos acquis au niveau de notre système de gestion de l'information et des enquêtes afin d'améliorer le rendement et d'en maintenir la viabilité à long terme. Nous avons aussi poursuivi nos travaux en vue d'améliorer la gestion de l'information et des ressources financières et matérielles. Nous avons enfin continué nos efforts au chapitre de la planification des ressources humaines.

Le BST tient fermement à apporter une importante contribution à la sécurité des transports au Canada et à l'étranger. Les efforts continus de l'organisation garantiront que ses produits et services, ainsi que ses activités, contribuent de façon efficace et efficiente à la réalisation de son mandat.

Il demeure convaincu que le BST a joué encore cette année un rôle de premier plan afin de s'assurer que les Canadiens et Canadiennes continuent de profiter d'un réseau de transport parmi les plus sûrs au monde.

Table des matières

1
Message de la présidente.....1

Section 1 : Survol.....3

1.1 Raison d'être et responsabilités3

1.2 Analyse des risques.....3

1.3 Résultat stratégique et architecture des activités de programme7

1.4 Ressources.....7

1.5 Sommaire du rendement8

1.6 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique13

1.7 Profil des dépenses.....14

Section 2 : Analyse des activités de programme17

2.1 Résultat stratégique.....17

2.2 Activités de programme.....17

2.3 Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes17

2.4 Analyse du rendement par activité de programme18

2.4.1 Enquêtes – Transport maritime.....18

2.4.2 Enquêtes – Transport par pipeline20

2.4.3 Enquêtes – Transport ferroviaire21

2.4.4 Enquêtes – Transport aérien.....22

Section 3 : Renseignements supplémentaires24

3.1 Principales données financières.....24

3.2 Tableaux supplémentaires.....26

3.3 Contacts avec le BST.....28

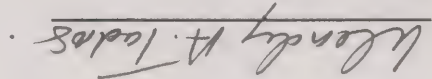
Annexe A – Définitions.....29

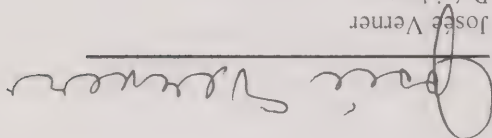
Annexe B – États financiers vérifiés30

Bureau de la sécurité des transports du Canada

2008-2009

Rapport ministériel sur le rendement


Wendy A. Tadros
Présidente
Bureau de la sécurité des transports
Canada


Josée Verner
Présidente
Conseil privé de la Reine pour le
Canada



Canada

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-estim.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du *Carrefour de la planification et du rendement* du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pgp-home-accueil-fr.aspx>. Le *Survot Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/77-2009
ISBN 978-0-660-64373-1



Bureau de la sécurité des transports du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



CA1
FN
-E77



Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/15-2009
ISBN 978-0-660-64374-8

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimate.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Treasury Board of Canada Secretariat

2008–09

Departmental Performance Report

A handwritten signature in dark ink, reading "Toews". The signature is stylized, with a large, sweeping "T" and a cursive "Toews".

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Table of Contents

President’s Message 1

Section I: Departmental Overview 3

 Raison d’être 3

 Responsibilities 3

 Strategic outcome and program activity architecture..... 4

 Performance summary 4

 Progress on departmental priorities..... 7

 Contribution of priorities to strategic outcome 8

 Operating environment and risk analysis14

 Expenditure profile16

Section II: Performance Analysis by Program Activity19

 Program Activity 1: Management Policy Development and Oversight19

 Program Activity 2: Expenditure Management and Financial Oversight25

 Program Activity 3: Government-wide Funds and Public Service
 Employer Payments.....29

 Program Activity 4: Internal Services30

Section III: Supplementary Information34

 Financial highlights.....34

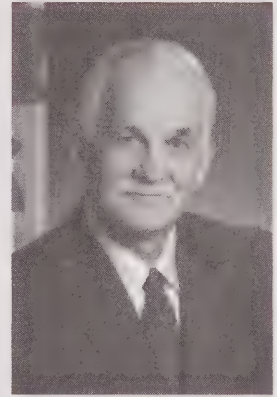
 Trend analysis35

 Other items of interest.....37

 List of supplementary information tables37

President's Message

I am pleased to present the *2008–09 Departmental Performance Report* of the Treasury Board of Canada Secretariat (the Secretariat). This report outlines actions taken to make the government more effective and aligned with the priorities of Canadians—many of whom have been affected by the global economic recession.



The Secretariat can be very proud of its achievements over the past year. It was instrumental in the implementation of Canada's Economic Action Plan—the earliest budget in Canadian history—designed to boost the economy over a 24-month period. Using a number of innovative measures, Secretariat officials put the government in a position to respond quickly and effectively to the needs of Canadian families and businesses, while continuing to ensure accountability and transparency. In just 42 days, Treasury Board ministers reviewed \$20 billion in spending authorities. This meant that Canada was able to provide one of the largest and fastest stimulus packages among the G8 countries.

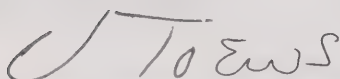
The Secretariat also continued to improve the stewardship of public funds through its Expenditure Management System, which includes strategic reviews of every department on a 4-year cycle. Over the past year, 21 departments and agencies representing approximately 27 per cent of total government program spending took part in the second round of reviews. The savings identified have been redirected to fund Budget 2009 priorities.

Another achievement that involved the close collaboration of several departments was the creation of the new Office of the Chief Human Resources Officer at the Secretariat. The new office combines the functions of the former Canada Public Service Agency with those of the Secretariat that deal with pensions and benefits, labour relations, and compensation. This important restructuring, which will reduce overlap and duplication, is the result of the 2008 horizontal strategic review of the six federal organizations with responsibilities for human resources management. It also follows the recommendations of the second annual report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service.

This year, we also concluded and signed 19 collective agreements and accelerated negotiations with 26 of the 27 collective bargaining tables. I am particularly proud of the work we did to update the lengthy, costly, and adversarial complaint-based pay equity regime. Through the *Public Sector Equitable Compensation Act*, we have set out a rigorous process to ensure that employers address pay equity issues in a timely way.

Through its Web of Rules Action Plan, the Secretariat continued to reduce the unnecessary and ineffective rules, requirements, and processes that constrain public service employees from delivering first class programs and services to Canadians. For example, this year we reduced the reporting burden associated with our human resources policies by 80 per cent.

These initiatives and many others are part of an ongoing commitment to management excellence in the public service of Canada. I look forward to building on these efforts with the dedicated men and women of the Secretariat.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is fluid and cursive, with the first name "Vic" and last name "Toews" clearly distinguishable.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Section I: Departmental Overview

Raison d'être

The Treasury Board of Canada Secretariat (the Secretariat) is the administrative arm of the Treasury Board. As such, it supports Treasury Board ministers and strengthens the way government is managed to better serve Canadians and ensure value-for-money in government spending.

Responsibilities

The Secretariat together with the Canada School of Public Service, the Office of the Commissioner of Lobbying of Canada, and the Office of the Public Sector Integrity Commissioner form the portfolio of organizations that support Treasury Board. Effective March 2, 2009, the Canada Public Service Agency (CPSA) became the Office of the Chief Human Resources Officer¹ (OCHRO) and is now housed within the Secretariat. A separate Departmental Performance Report for 2008–09 has been published for the former agency and can be found on the Secretariat's website.²

The Treasury Board is a Cabinet committee of ministers invested with a broad range of responsibilities for management excellence, policy development, and budget oversight. As general manager of the public service, the Treasury Board's three main roles are as follows:

- It is the government's management board, responsible for promoting the improvement of management performance, developing policies and priorities to manage government assets and resources, and overseeing the government's regulatory function;
- It is the government's budget office, responsible for examining and approving the proposed spending plans of government departments; and
- It is the employer of the core public administration, responsible for human resources management.

The Secretariat makes recommendations and supports Treasury Board in each of its roles by providing advice on policies, directives, regulations, and program spending that promote sound management of government resources. The Secretariat also provides leadership and guidance to management functions within departments,³ while respecting the primary responsibility and accountability of deputy heads in managing their departments and their roles as accounting officers. Through the Office of the Comptroller General of Canada (OCG), the Secretariat is responsible for government-wide direction, leadership, and capacity building for financial management and internal audit. With the creation of the OCHRO, the Secretariat supports people management across the public service, including the management of labour relations, compensation, and pension and benefits policies and programs.

1. <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/index-eng.asp>

2. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>

3. Throughout this document, the word "department" refers to both departments and agencies.

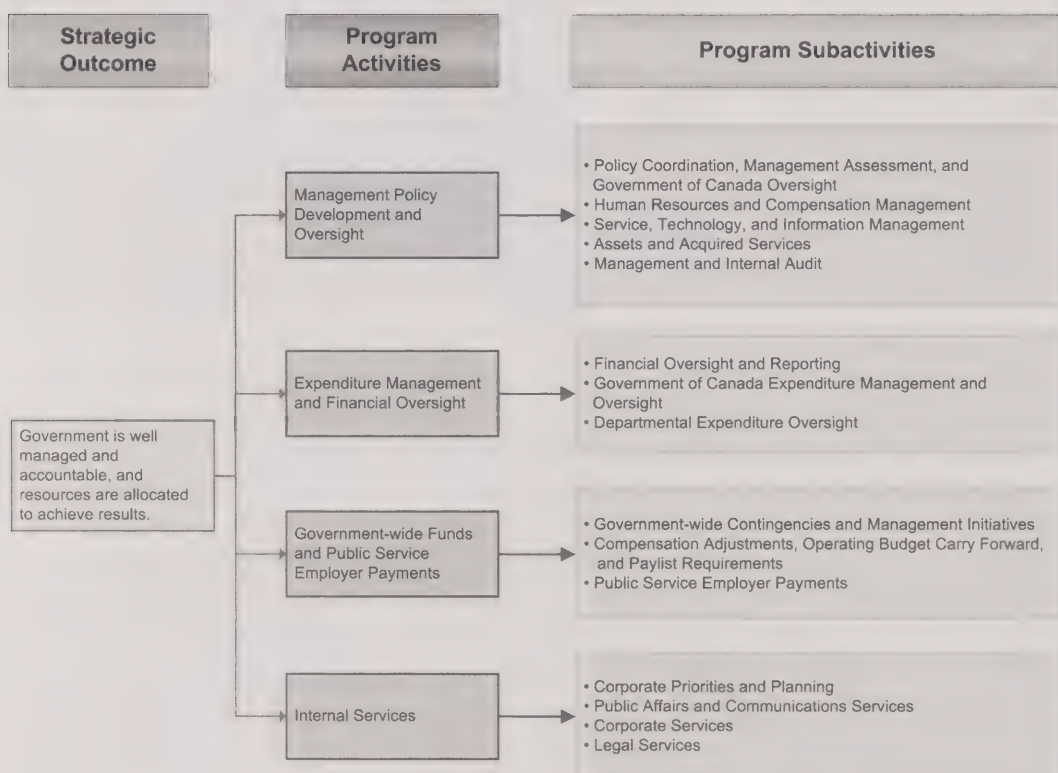
The Secretariat plays three central roles in relation to the various federal departments, agencies, and Crown corporations:

- ▶ An oversight role that includes setting policy and standards and reporting on the government's overall management and budgetary performance;
- ▶ An enabling role to help departments improve management performance; and
- ▶ A leadership role in driving and modelling public sector management.

Secretariat functions have a direct impact on the quality of federal public service management and on how efficiently and effectively government programs and services are delivered.

Strategic outcome and program activity architecture

The diagram below illustrates the strategic outcome, program activities, and program subactivities that make up the Secretariat's program activity architecture (PAA). It represents the core programs and results that contribute to achieving the Secretariat's strategic outcome.



Performance summary

The following tables provide a summary of total Secretariat resources for 2008–09.

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
2,050,779	2,860,854	1,959,625

The Secretariat spent approximately \$1.9 billion in 2008–09. Most of the variance between planned spending, total authorities, and actual spending can be attributed to the requirement to report unallocated, central government-wide funds under Total Authorities. (For more details, refer to the Expenditure profile section.)

2008–09 Human Resources (full-time equivalent)

Planned ⁴	Actual	Difference
1,455	1,512	57

Actual full-time equivalents (FTE) exceeded planned FTEs mainly because the Secretariat took on additional responsibilities in the following areas: interdepartmental computer services, pay equity litigation, and labour relations.

4. Planned and actual human resources include 195 full-time equivalents for the Corporate Services Sector.

2008–09 Performance Summary Table: Financial Data by Program Activity⁵ (\$ thousands)

Program Activity	2007–08 Actual Spending	2008–09				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
1. Management Policy Development and Oversight	135,196	136,343	136,137	160,777	153,568	Government Affairs ⁶
2. Expenditure Management and Financial Oversight	59,401	49,442	53,622	56,489	51,491	
3. Government-wide Funds and Public Service Employer Payments	1,662,001	4,318,161	1,861,020	2,643,588	1,754,566	
Total	1,856,598	4,503,946	2,050,779	2,860,854	1,959,625	

The above table provides a performance summary of three of the four program activities (PA) for 2008–09. Human and financial resources for Internal Services (PA 4) are allocated across the Secretariat's other PAs in accordance with Treasury Board reporting guidelines.

An increase of 13 per cent in spending for PA 1 is mostly due to increased spending on previously approved initiatives, such as the reconstitution of the OCG, enhancement of the Chief Information Officer Branch, and oversight of government services. Actual spending was less than total authorities because of the reduction in requirements for litigation support and delays in project funding. Although some work was delayed, the Secretariat met most of the commitments outlined in its *2008–09 Report on Plans and Priorities*⁷ (RPP), and made significant strides in improving government effectiveness.

Actual spending for PA 2 decreased from 2007–08, largely due to the end of dedicated spending for the Budget Office Systems Renewal Project.

5. For program descriptions, refer to the Main Estimates at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>.

6. <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-eng.aspx>

7. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/tbd/tbdtb-eng.asp>

As the government's budget office, the Secretariat is allocated resources for government-wide funds and public service employer payments. These activities, described under PA 3, account for most of the variance in the Secretariat's spending. Increases can be mostly attributed to the increased cost of the employee benefit program. (For more details, refer to the Expenditure profile section.)

Progress on departmental priorities

The Secretariat's long-term objective is to achieve its strategic outcome. The importance of this outcome was specifically recognized in the November 19, 2008, Speech from the Throne,⁸ when the Government identified "making government more effective" as one of its key priorities.

To make progress in achieving this strategic outcome, the Secretariat established three departmental priorities in its 2008–09 RPP.⁹ The major accomplishments supporting these priorities are highlighted below. The Secretariat also played a significant role in expediting the implementation of Budget 2009.

Departmental priority 1: Strengthening governance, accountability, and management practices

- ▶ The Secretariat's Web of Rules Action Plan, launched in May 2008, made significant progress in reducing unnecessary and ineffective rules and reporting requirements.
- ▶ Responsibilities and accountabilities for departmental management practices were further clarified through continued implementation of the *Federal Accountability Act* (FedAA) and the Secretariat's Policy Suite Renewal Initiative.
- ▶ Use of the Management Accountability Framework (MAF) and continued reform in the administration of grants and contributions strengthened management performance across the federal government.
- ▶ The coming into force of the *Expenditure Restraint Act*, part of the *Budget Implementation Act, 2009*, resulted in significant progress in the negotiation and signing of collective agreements.

8. <http://www.sft-ddt.gc.ca/eng/media.asp?id=1383>

9. The Secretariat is currently developing a Performance Measurement Framework (PMF) in accordance with the Policy on Management, Resources and Results Structures (see <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=14252§ion=text#>). As a result, indicators and targets were not published in its 2008–09 RPP. Specific initiatives are profiled here to illustrate progress toward achieving the strategic outcome.

Departmental priority 2: Strengthening results-based expenditure management and financial oversight

- ▶ The Secretariat responded to the extraordinary economic circumstances experienced in 2008–09 by creating a new, time-limited, central vote in the amount of \$3 billion and an accelerated process to review and approve funding for new programs. This was aimed at expediting the implementation of Budget 2009 initiatives in 2009–10.
- ▶ Strategic reviews of the programs and spending of 21 departments supported a more rigorous approach to managing resources based on results. The renewal of the *Policy on Evaluation* will result in a stronger base of evidence to inform program and budget decisions.

Canada's Economic Action Plan

Budget 2009 outlined Canada's Economic Action Plan, which aimed to provide immediate economic stimulus and promote long-term growth.

The Secretariat played a leadership role in its implementation. Within 42 days, the Secretariat supported Treasury Board ministers in considering \$20 billion worth of initiatives. This was achieved through an expedited, risk-based review process focussed on ensuring due diligence.

Departmental priority 3: Strengthening the internal management of the Secretariat

- ▶ The Secretariat advanced organizational change through its Change Agenda to strengthen strategic leadership, collaboration, and risk management.
- ▶ Internal management practices were improved, particularly in priority areas such as evaluation, information technology, and information management.

Contribution of priorities to strategic outcome

In its 2008–09 RPP, the Secretariat identified specific operational priorities to support its three departmental priorities. The following are the key initiatives and results that illustrate progress toward achieving the Secretariat's strategic outcome.

1. Strengthening governance, accountability, and management practices

- ▶ Aligned with PA 1: Management Policy Development and Oversight

Operational Priority	Type	Status
1a) Responsibilities and accountabilities are clarified in relation to departmental management practices and expectations.	Ongoing	Mostly met

Continued implementation of the *Federal Accountability Act*

The FedAA received Royal Assent in December 2006. Since then, the Secretariat has been responsible for implementing certain portions of the FedAA and its accompanying Action Plan. It has also played a coordinating role in overall implementation of the Act, providing departmental briefings to increase understanding of the Act and its implications and updating the FedAA website¹⁰ for parliamentarians and members of the public to access news and information. As of July 2, 2008, all portions of the Act are in force.

The adoption of amendments to the *Lobbying Act* and its supporting regulations and the publication of guidance for public office holders were the main achievements in 2008–09. The Office of the Commissioner of Lobbying of Canada was subsequently created to administer the new legislation.

What is the impact? The FedAA has strengthened the Government of Canada’s accountability and increased its transparency to Canadians and parliamentarians. Continued implementation of the FedAA supports the government’s Management Agenda, which includes streamlining rules and reporting, improving administrative processes, and encouraging innovation and risk-based management.

Untangling the Web of Rules

Unburdening public service employees from complex rules, reporting requirements, and administrative process—the so-called “web of rules”—is critical to delivering better services to Canadians (Speech from the Throne, November 2008). The Web of Rules Action Plan includes over 60 coordinated measures undertaken by different departments to improve how business is done in order to make government more efficient and effective. The Prime Minister’s Advisory Committee on the Public Service endorsed the Action Plan in its third report, *Achieving Results: Accountability and Action*¹¹ (February 2009). Achievements include reducing the reporting requirements associated with Treasury Board policies by 25 per cent.

Effects of the Web of Rules include:

- A front-line manager waiting over 23 weeks to staff a position
- Recipients of grants and contributions facing overhead costs of 30 per cent to comply with rules and reporting
- 40-year old technology for payroll administration

10. <http://www.faa-lfi.gc.ca/index-eng.asp>

11. <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&Page=information&Sub=publications&Doc=ar-ra/16-2009/3rd-3eme/index-eng.htm>

What is the impact? The Secretariat has established clear goals and expectations to ensure that rules are in proportion to the associated risk, to streamline reporting, and to improve administrative processes. Ongoing implementation will further improve management performance and deliver value, while minimizing inefficiency, protecting against major risks, and preserving accountability.

Operational Priority	Type	Status
1b) Management performance is strengthened across government.	Ongoing	Mostly met

Management Accountability Framework¹²

The Secretariat's integrated instrument for assessing management performance continues to evolve in response to the varying contexts of the 52 departments and agencies assessed. The 2008–09 MAF process introduced a risk-based approach in the area of human resources management. Additional outreach activities were carried out to engage departments: an extended launch was held to clarify the MAF methodology and a conference on leading practices provided an opportunity for departments to share best practices and discuss lessons learned. Improved guidance from the Secretariat contributed to a 50-per-cent reduction in the reporting burden experienced by departments.

MAF Five-year Review

A review of this management assessment tool was completed. Results will support improvements to MAF, such as the implementation of a risk-based approach to departmental assessments.

What is the impact? Streamlining and improving the MAF process reduced the reporting burden. MAF continues to support departments in their pursuit of management excellence.

Reform of the administration of grant and contribution programs

In May 2008, the President of the Treasury Board introduced the *Government of Canada Action Plan to Reform the Administration of Grant and Contribution Programs*¹³ in response to the recommendations of an Independent Blue Ribbon Panel. As part of the Plan, a new *Policy on Transfer Payments* came into effect on October 1, 2008. A Centre of Expertise on Grant and Contribution Programs was established to guide the reform of management practices and provide leadership and support to departments. The Centre has focussed on working with six departments responsible for over 50 per cent of government grant and contribution funding. Efforts by the Centre include helping these departments implement their individual grant and contribution

12. <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-eng.asp>

13. <http://www.tbs-sct.gc.ca/gcr-esc/docs/2008/ragcp-rapsc-eng.asp>

action plans, hosting 26 information workshops across Canada, and creating a tool for sharing best practices.

What is the impact? Leadership and support was provided for the development and implementation of departmental action plans, resulting in a 10-per-cent reduction in the administrative burden of selected programs. This fulfilled the Government of Canada’s commitment to simplify administration, while strengthening accountability in the management of grants and contributions.

2. Strengthening results-based expenditure management and financial oversight

► Aligned with PA 2: Expenditure Management and Financial Oversight

Operational Priority	Type	Status
2a) Results-based management is strengthened, and information on programs and spending is improved to support decision making on resource allocation.	Ongoing	Met all

Strategic review

Strategic reviews are assessments of all direct program spending to ensure management excellence and value-for-money. The four-year review cycle helps departments identify opportunities to redirect funding to higher priorities and better performing programs—those that best meet the needs of Canadians, align with federal responsibilities, and are sustainable over the long-term.

The lessons learned from the 2007 round of reviews, outlined in the *2007–08 Departmental Performance Report* (DPR), were incorporated into the planning and execution of the second round. In 2008, 21 departments and agencies successfully completed strategic reviews of their programs and spending and reported the results to Cabinet. Reallocations identified in the 2008 round were \$349 million in 2009–10, \$449 million in 2010–11, and \$586 million in 2011–12, as announced in Budget 2009. This brings the total amount of direct program spending reviewed in the first two years of strategic reviews to 42 per cent.

What is the impact? Savings identified through the strategic review process were reallocated to higher priorities and more effective programs, supporting a more rigorous results-based approach to managing funds.

Improving Human Resources Management

In 2008, the Secretariat led the first horizontal strategic review. It focussed on the central human resources (HR) management function and involved six organizations with responsibilities for HR management. The review resulted in the Canada Public Service Agency joining existing functions at the Secretariat to become the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO), housed within the Secretariat.

The creation of OCHRO will help streamline HR functions so that investments in HR management are effective and efficient. It will also provide deputy heads with the flexibility they need to better attract and manage employees. This is consistent with the findings of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service, which recommended in its second annual report that deputy heads should have primary responsibility for HR, supported by a smaller central agency focussed on functions requiring enterprise-wide approaches and policies.

Renewal of the *Policy on Evaluation*

The renewed *Policy on Evaluation* came into effect on April 1, 2009. Its implementation will improve the quality of evaluation results by establishing a standard for evaluations. This includes, for example, providing direction on how to assess value-for-money. A supporting directive and standard were also created. Tools to improve evaluation competencies and capacity across government are under development and will be distributed throughout 2009–10.

What is the impact? The policy will create a comprehensive and reliable evidence base to inform policy and program improvements, expenditure management, Cabinet decision making, and public reporting.

Operational Priority	Type	Status
2b) The government's Expenditure Management System and reporting on financial performance are improved.	Ongoing	Met all

Enhanced Expenditure Management System and improvements to the Estimates process

The Expenditure Management System (EMS) is the framework for developing and implementing the government spending plans that support its priorities. The government receives parliamentary authority to spend public funds through the Estimates and supply process. The Secretariat manages this process by preparing the Main and Supplementary Estimates for tabling in the House of Commons.

The Secretariat continued to enhance the EMS through several initiatives described in this report including strategic reviews, the *Policy on Management, Resources and Results Structures*, the *Policy on Evaluation*, and parliamentary reporting.

For the first time in a decade, the initial Supplementary Estimates were approved by parliamentarians in June rather than in December. Additionally, in response to the economic downturn, a new, time-limited central vote (Treasury Board Vote 35¹⁴) in the amount of \$3 billion was created to facilitate timely implementation of Budget 2009 initiatives in 2009–10.

The Main Estimates and three Supplementary Estimates were presented to Parliament in support of four appropriation acts totalling \$83 billion in voted, budgetary requirements.

Improvements in the functionality and usability of the Expenditure Management Information System (EMIS) continued to be made. These included the first execution of the Annual Reference Level Update system, approvals of major changes to departmental PAAs, and implementation of data-gathering features to support strategic reviews.

What is the impact? Presenting Supplementary Estimates to the House of Commons earlier in the year resulted in a better alignment of the Estimates to Budget 2008 and gave departments the opportunity to begin providing programs and services as early as possible in the fiscal year. The creation of Vote 35 allowed departments to begin implementing approved Budget 2009 items as of April 1, 2009, rather than waiting for approval of full supply in June. Improvements to the EMS strengthened results-based management and financial oversight.

3. Strengthening the internal management of the Secretariat

► Aligned with PA 4: Internal Services

Operational Priorities	Type	Status
3a) Corporate-enabling strategies are developed and implemented consistent with a more strategic and focussed Secretariat role.	Ongoing	Mostly met
3b) Internal management practices continue to be improved in response to the Secretariat's MAF assessment.	Ongoing	Mostly met

The Secretariat's internal management priorities for 2008–09 and performance on those priorities are discussed in Section II.

14. <http://www.fin.gc.ca/pub/report-rapport/2009-2/capa1-eng.asp>

Operating environment and risk analysis

The global operating environment is becoming increasingly complex, and the Secretariat must demonstrate flexibility and adaptability.

In 2008–09, the Secretariat played a key role in supporting the implementation of the stimulus initiatives announced in Budget 2009 to respond to the economic downturn.¹⁵ These initiatives are timely, targeted, and temporary and require accelerated review and approval of billions of dollars over the next two years. The Secretariat applied new procedures to expedite approvals while maintaining due diligence. These include the creation of a fixed-term central vote (Treasury Board Vote 35) and a more flexible approach for Treasury Board submissions. The Secretariat also introduced a robust monitoring and reporting framework to ensure that parliamentarians and Canadians are kept informed about the implementation of Canada's Economic Action Plan.

As well as urgent needs, the Secretariat faces ongoing challenges and is working hard to address them in line with the Clerk of the Privy Council's Public Service Renewal priorities.¹⁶

Significant progress has been made on the planned mitigation strategies to alleviate skills shortages and high employee turnover and adjust to changing demographics.

During the 2008–09 fiscal year, the size of the Secretariat increased significantly. This resulted from the transfer of shared services from the Department of Finance Canada and by the addition of the former CPSA to establish the OCHRO.

The changes to the Secretariat's corporate structure and employee base required attention to ensure a smooth transition. Any organizational change poses short-term challenges. However, these adjustments in human resources and corporate services are expected to result in long-term enhancements for the central HR function and internal services delivery.

The following table presents the key risks and challenges identified in the Secretariat's 2008–09 RPP and the respective mitigation measures that were implemented.

15. <http://www.budget.gc.ca/2009/plan/bptoc-eng.asp>

16. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/apla-eng.asp>

Key risks and challenges	Mitigation measures	Link to program activity
Stakeholder acceptance: The Secretariat is concerned that, in the context of increased parliamentary expectations and decreased public risk tolerance, the ability of departments and agencies to meet management expectations may be compromised, particularly in light of government-wide skill shortages in key functional communities.	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing implementation of the FedAA and clarification of deputy head accountabilities. • Reduction by 10 per cent of the administrative burden in select grant and contribution programs in six departments. • Centre of Expertise on Grant and Contribution Programs established; new <i>Policy on Transfer Payments</i> came into effect. 	Management Policy Development and Oversight
Compliance: The Secretariat is concerned that consequences for policy non-compliance may not be proportional to the public policy implications and, further, that innovation and risk taking within the public service may consequently be undermined.	<ul style="list-style-type: none"> • Development of a framework for managing risk that fosters a culture of smart risk taking to achieve objectives; approval and implementation of the framework are expected in 2009–10. • Development and approval of the Framework for the Management of Compliance; roll-out anticipated for 2009–10. 	Management Policy Development and Oversight Expenditure Management and Financial Oversight
Human resources: The Secretariat is concerned that, given recent demographic changes, competition for talent, and skill shortages in key areas, it is increasingly difficult to maintain sufficient HR capacity to meet operational requirements and achieve the Secretariat's strategic outcome. This risk is compounded by public service branding issues, rapid employee turnover at the Secretariat, new HR expectations under the <i>Public Service Modernization Act</i> , and the high cost of training and retraining employees.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of the HR Strategy 2008–11. • Senior management committees reviewed study results on employee turnover, which will lead to development of an action plan for 2009–10. • Improved integrated business and HR planning is underway, including the development of risk-based HR policies. • Ongoing enhancement of post-secondary recruitment and development programs. 	Internal Services

In 2008–09, the Secretariat completed a Corporate Risk Profile (CRP) for 2009–10. The process, adapted and improved from lessons learned the previous year, included among other things a robust consultation and communications strategy. The MAF assessment commended the Secretariat on its effort to improve the integration of risk management into its day-to-day business.

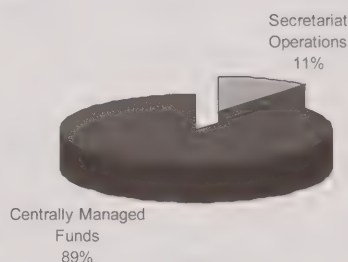
Expenditure profile

The Secretariat spent a total of \$1.96 billion toward achieving its strategic outcome, an increase in actual spending of \$103 million from 2007–08.

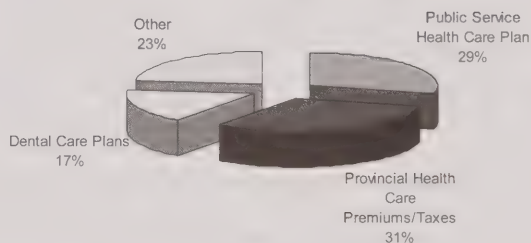
Of the total, 11 per cent represents expenditures for the Secretariat's operations. The remainder relates to funds for public service employer payments that the Secretariat manages centrally on the government's behalf.

Most of the increase in spending over the last year is for public service insurance (\$93 million), which falls under PA 3. The increase can largely be attributed to a growth in the number of employees in the public service and the increased costs of health care insurance plans.

2008–09 Actual Spending



2008–09 Public Service Insurance



The following table identifies the parliamentary appropriations by vote that constitute the Secretariat's funding.

Voted and Statutory Items (\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006–07 Actual Spending	2007–08 Actual Spending	2008–09 Main Estimates	2008–09 Total Authorities	2008–09 Actual Spending
1	Program expenditures ¹	156,963	176,482	165,237	196,338	184,209
2	Grants and contributions ²	34,700	322	0	0	0
5	Government contingencies ³	0	0	750,000	651,565	0
10	Government-wide initiatives ³	0	0	7,141	7,141	0
15	Compensation adjustments ³	0	0	0	0	0
20	Public service insurance ⁴	1,525,831	1,652,784	1,861,000	1,862,944	1,745,993
25	Operating budget carry forward ³		0	1,200,000	113,426	0
30	Paylist requirements ³		0	500,000	0	0
(S)	Contributions to employee benefit plans	14,689	17,632	20,472	20,835	20,835
(S)	President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	73	74	76	76	76
(S)	Payments under the <i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	15	4	20	3	3
(S)	Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i> ⁵	1,584	197	0	-972	-972
(S)	Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts and the <i>Employment Insurance Act</i>	10,557	9,098	0	9,481	9,481

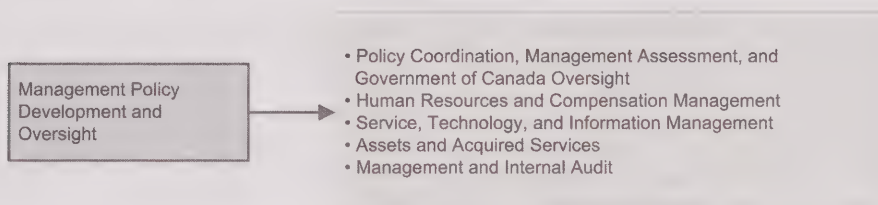
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0	0	0	16	0
(S)	Court awards	0	5	0	0	0
Total		1,744,412	1,856,598	4,503,946	2,860,853	1,959,625
<p>1. The Secretariat's program expenditures, including employee benefits programs, are rising by 5.6 per cent due to increased personnel costs that result from collective agreement increases, new program funding, and increased staffing of vacant positions for previously approved initiatives. The \$12 million lapse in Vote 1 is attributable to funding that was required to lapse regarding an internal audit project that was not implemented and a reduction in public opinion research expenditures; litigation funding that was not required; delays in the ramping up of new projects, and slippage in anticipated contract activity.</p> <p>2. Elimination in 2008–09 of Vote 2, Grants and contributions. The Toronto Waterfront Revitalization Initiative has been transferred to Environment Canada in accordance with changes in the machinery of government announced on January 4, 2007. Consequently, Vote 2 has been eliminated. There is no longer a requirement for the Secretariat to hold a distinct vote for grants and contributions, given that its planned contributions are less than \$5 million (i.e., planned contributions are \$200,000).</p> <p>3. Central votes are transferred to departments and agencies to provide for miscellaneous, urgent, or unforeseen expenditures, implementation of government-wide initiatives, operating budget carry forward, and coverage of payroll shortfalls. These funds have been approved in the Main Estimates. They are not spent within the Secretariat but are transferred to other government departments, if required; if there is no requirement, these funds lapse.</p> <p>4. The largest part of actual expenditures (about 90 per cent) is in Vote 20, Public service insurance. The increases are related to government-wide growth in the wage envelope as well as to increases in medical costs. This vote covers payment of the employer's contribution to pension and insurance plans, unemployment insurance, and other related expenses.</p> <p>5. Miscellaneous special payments to facilitate retroactive pay equity settlements. The negative amount represents the refund of a payment from the previous year that was not required.</p>						

The Secretariat's spending has increased from the 2007–08 fiscal year mainly because of the following: the increased cost of government-wide public service insurance programs; increased costs at the Secretariat due to collective agreements; and a growth in human resources to support new and existing programs within the Secretariat.

Section II: Performance Analysis by Program Activity

Results under the Secretariat's strategic outcome—government is well managed and accountable, and resources are allocated to achieve results—strengthen the effectiveness and efficiency of the federal government machinery, support Parliament and Cabinet decisions, and ensure that Canadians are well served by a government that is accountable and transparent. The strategic outcome rests on four distinct program activities. Each of these focusses on creating a well-managed and accountable public service that achieves results for Canadians by allocating resources appropriately. The following section highlights the Secretariat's ongoing work under each program activity and its performance in 2008–09.

Program Activity 1: Management Policy Development and Oversight



The Secretariat supports the Treasury Board in its role as management board. This includes promoting the improvement of management performance and developing policies to ensure prudent and effective management of government assets—its human, financial, information, and technology resources.

Program Activity 1: Management Policy Development and Oversight					
2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
136,137	160,777	153,568	1,062	1,119	57

The increase of approximately \$24.6 million between planned spending and total authorities can be attributed to funding provided for collective agreements, funding carried forward from previous years, and the approval of new initiatives. Actual spending was below total authorities due to the reduction in requirements for litigation support and delays in project funding.

The following table provides evidence against the expected results and key performance indicators for PA 1, as set out in the 2008–09 RPP.

Expected Results	Key Performance Indicators	Lines of Evidence
<p>Expectations are established to improve public service management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution of MAF ratings and assessments of government departments over time. • Benchmarking for public service compensation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Government performance in 13 out of 21 assessed areas of management steadily improved over the last two years (i.e., in the management of values and ethics, risk, change, finance, projects, evaluations, governance, internal audit, performance framework, performance reporting, information, security, and business continuity). • In 2008–09, improvements were also observed in two additional areas of management: the quality of the workplace and the provision of citizen-focussed services.
<p>Functional communities are provided with the appropriate knowledge and tools to comply with Treasury Board policies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment levels are measured against targets. • The level of capacity in key management areas and functional communities are assessed. • Appropriate tools are developed and used, and appropriate training is provided. 	<ul style="list-style-type: none"> • The Secretariat led initiatives for central government-wide community development and capacity building to improve recruitment in key functional communities. For example, the OCG manages the FORD/IARD program to provide top recruits in finance and internal audit to federal organizations. • Feedback and advice were provided to departments on 250 regulatory submissions for Cabinet consideration. • Improvements were made to the risk management framework for regulatory submissions. • Guidance documents on performance measurement and evaluation were issued. • The Canada School of Public Service (CSPS) created two courses (Developing Effective Regulatory Impact Analysis Statements and Your Liability as a Regulator) to help the regulatory community develop the knowledge and skills needed for regulatory submissions. • Bimonthly meetings were held with heads of Labour Relations and Occupational Health and Safety to give policy updates and share jurisprudence trends.

<p>Treasury Board policies and Secretariat advice are clear, relevant, and well communicated from the standpoint of departments and agencies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The quality of advice provided to departments and agencies. • Policy implementation that is sequenced and phased in relation to departmental capacity. • The extent to which Treasury Board policies achieve expected results. 	<ul style="list-style-type: none"> • The Secretariat has continued to observe due diligence throughout the policy development and renewal process. • As policies were renewed, the Secretariat continued to consult with and advise departments on key implementation issues. • The Secretariat met with several departments to provide advice and share lessons learned on reducing the web of rules. • Implementation plans for policies renewed in 2008–09 took into account timing, sequencing, and capacity issues to alleviate the burden on departments. The Secretariat took stock of emerging implementation issues and made the necessary adjustments, based on lessons learned, to ensure complete and smooth implementation (e.g., Policy on Investment Planning - Assets and Acquired Services, Policy on the Management of Projects, Policy on Internal Audit, and Policy on Evaluation). • In planning the implementation of various policies, the Secretariat took into consideration departmental capacity, especially of small departments and agencies, and adjusted policy instruments accordingly. • All renewed policies have clearly stated objectives and expected results. The majority of policies renewed to date are in the initial stages of implementation, so it is too early to report on and measure success. However, logic models have been developed for several policies that are in the second and third year of implementation. • A 5-year review is planned for all renewed policies.
---	--	--

Performance analysis

This section outlines progress against PA 1 commitments made in the 2008–09 RPP in the following areas: policy suite renewal, regulatory management, financial management, internal audit and labour relations. In addition to the initiatives described below, performance information on approaches for advancing risk-based management and for oversight of IT-enabled projects and IT security is included online in the Appendix.

Policy Suite Renewal Initiative¹⁷

Under the *Federal Accountability Action Plan*, the Government of Canada committed to reduce the number of Treasury Board policies by 50 per cent. However, the Secretariat plans to exceed this goal by rescinding 136 of 180 policies (with only 44 policies remaining). Out of 136 policies to be rescinded, 80 have been repealed to date, including the elimination of over 30 financial management policies.

What is the impact? Roles and responsibilities of key players (deputy heads, senior officials, and other functional specialists) are more focussed and clear. The right tools are in place to support a government-wide management regime that is risk-sensitive, based on principles, and focussed on results.

Lessons Learned: Policy Implementation Planning and Execution

As part of its Change Agenda, the Secretariat reviewed its approach to planning policy implementation and executing government-wide initiatives. The resulting lessons learned are as follows:

- Improve communication with departments by providing context for new policies and initiatives, highlighting benefits, and fostering communities of practice;
- Establish tailored implementation plans to reflect departmental circumstances (e.g., size and capacity) and provide training and implementation tools;
- Promote support for new initiatives and policies by developing interdepartmental networks of expertise to communicate successes;
- Provide incentives for compliance to build awareness and commitment; and
- Further develop internal expertise through recruitment and targeted training.

By incorporating lessons learned, the Secretariat will improve implementation of new policies and increase their acceptance within departments. The end result is more effective management.

Strengthened regulatory management

The Secretariat continued to work with departments and agencies in implementing the *Cabinet Directive on Streamlining Regulation* (CDSR). To facilitate compliance with the CDSR, the Centre of Regulatory Expertise (CORE)¹⁸ provided expert advice and assistance on approximately 40 of the estimated 250 regulatory submissions that were reviewed by the Secretariat prior to becoming law. The process was streamlined by reducing the paperwork

17. <http://www.tbs-sct.gc.ca/prp-pep/psri-irp-eng.asp>

18. <http://www.regulation.gc.ca/documents/core-ccr-eng.asp>

required. Guidance was improved through the Regulation website, documents, tools, templates, and new training courses offered by the Canada School of Public Service.

What is the impact? The improved analysis of regulatory proposals resulted in more efficient management of the regulatory system.

Financial management and internal audit practices

The OCG led the revision and streamlining of the core financial management policies as part of the Policy Suite Renewal Initiative. These included the *Policy on Financial Management Governance*, the *Policy on Internal Control*, and the new *Policy on Transfer Payments*.

Implementation of the *Policy on Internal Audit* resulted in the appointment of 42 members to 14 new external advisory Department and Agency Audit Committees (DAAC) in 2008–09, bringing the total number of DAACs to 41, as of April 1, 2009. DAACs provide deputy heads with an independent review of their department's spending control and accountability processes. Deputy heads can use this information to reduce risks and improve departmental performance.

Targeted professional development and recruitment initiatives developed capacity and capabilities for internal audit and financial management communities. The OCG provided timely and strategic advice to chief financial officers and chief audit executives on Budget 2009.

What is the impact? The new and revised policy instruments have clarified roles, responsibilities, and expectations for financial management and internal audit practices across government. Renewal of these policies is strengthening auditing and accountability in accordance with the FedAA.

Support and leadership to departments and agencies on labour relations

The *Expenditure Restraint Act*, part of the *Budget Implementation Act, 2009*, resulted in the acceleration of the negotiation process for 26 of 27 collective bargaining tables and the signing of 19 collective agreements¹⁹ in 2008–09. The *Public Sector Equitable Compensation Act* (PSECA) was also included in the Budget Implementation Act. PSECA will come into force in 2011 and will ensure that equitable compensation (equal pay for equal work) is a joint responsibility of the employer and the unions. The *Policy on Terms and Conditions of Employment* was approved, and training was provided to departments and agencies.

What is the impact? By providing advice and guidance to departments, the Secretariat ensured responsible management of compensation for public sector employees (for a determined period),

19. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/coll_agre/siglist-eng.asp

and strike action was averted. These activities are part of the Secretariat's support to Treasury Board as employer of the core public administration and contribute to effective and efficient government administration.

Framework for the Management of Compliance

The Framework was developed to clarify roles and responsibilities for managing compliance with government policies. This includes providing advice on how to respond appropriately and consistently to instances of non-compliance. The Framework provides clear, risk-based principles and ensures that support and training are in place. Implementation will start in 2009–10, slightly later than the original commitment.

What is the impact? The Framework for the Management of Compliance is important for strengthening government-wide compliance with legislation and policies, which improves the quality of federal public service management.

Summary

The Secretariat delivered on most of its initiatives under PA 1 in 2008–09, resulting in the progress described in the above performance analysis and in Section I. However, although the Framework for the Management of Compliance has been developed, its implementation will commence in 2009–10, slightly later than the original commitment.

Overall progress in PA 1 is consistent with the policy direction on public service management taken by most other Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries. Moreover, MAF (described in Section I) has been recognized by international partners as a best practice in assessing public sector management performance.²⁰

Benefits for Canadians

The Secretariat worked with other departments to reduce administrative delays, promote risk management, and enhance transparency—all of which improve the capacity of the public service to meet Canadians' expectations. As a result of reforms to the administration of grants and contributions, recipient groups are able to focus more resources on delivering the programs and services that Canadians need. Similarly, efforts to reduce the reporting burden and streamline policies and regulation increase the efficiency of government operations. The Secretariat has improved the government's management of public funds by clarifying accountability and management expectations and by strengthening financial and audit capacity across government. As a result, the Secretariat has improved government's overall management performance.

20. *Public Sector Integrity: A Framework for Assessment*, OECD, 2005.

Program Activity 2: Expenditure Management and Financial Oversight

Expenditure Management and Financial Oversight

- Financial Oversight and Reporting
- Government of Canada Expenditure Management and Oversight
- Departmental Expenditure Oversight

The Secretariat provides support to the Treasury Board in its role as the government's budget office. This includes providing advice and recommendations to Treasury Board on the allocation of resources so that they are aligned with the government's priorities and responsibilities, thereby ensuring that federal programs are effective and efficient and provide value-for-money.

Program Activity 2: Expenditure Management and Financial Oversight

2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
53,622	56,489	51,491	393	393	–

In 2008–09, actual spending was less than total authorities partly because of reduced spending requirements to conclude the Budget Office Systems Renewal Project. This project began the redesign of the Expenditure Management Information System to manage Budget Office processes more effectively and efficiently. Delays in staffing and project funding approval also had an impact on actual spending.

The following table provides evidence against the expected results and key performance indicators for PA 2, as set out in the 2008–09 RPP.

Expected Results	Key Performance Indicators	Lines of Evidence
Resources are allocated to achieve results.	<ul style="list-style-type: none"> • 100 per cent of direct program spending is reviewed over four years, and a percentage of funds are reallocated from low priorities to high-performing priorities. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approximately 27 per cent of direct program spending was reviewed in the 2008 round of strategic reviews, bringing the total percentage reviewed over the first two years to 42 per cent. • Reallocations (or savings) were redirected to fund new initiatives, both within the reviewed departments and for broader spending priorities.

Results-based information increasingly informs expenditure management decisions.	<ul style="list-style-type: none"> The extent to which departmental management, resources, and results structures are implemented. There is improvement in the overall quality and use of evaluation findings. 	<ul style="list-style-type: none"> Step 2 of the Management, Resources and Results Structure (MRRS) road map—identification and definition of departmental Performance Measurement Frameworks (PMF) to support their existing PAAs—was completed during 2008–09 with approximately 90 federal organizations submitting the necessary documents. To a large extent, the structures necessary for managing and reporting financial and non-financial data under MRRS are now in place.
Reporting to Parliament on government spending is accurate; financial performance and stewardship are complete and timely.	<ul style="list-style-type: none"> The assessment of the quality of financial and non-financial information as measured by MAF expectations regarding the quality of reporting to Parliament and the effectiveness of financial management and control. The extent to which the methodology, form, and content for preparing financial and non-financial information are consistent. Estimates information is used to inform parliamentary committees, and parliamentary approval of appropriation bills is supported by relevant information. 	<ul style="list-style-type: none"> Trend analysis for Area of Management (AoM) 7, "Quality Performance Reporting," reveals an overall improvement in the quality of RPPs and DPRs tabled in Parliament over the last three years. Prior to Round VI of MAF, no departments had been assessed as "Strong" for this AoM. However, in the most recent round of MAF, 10 departments achieved this rating. The areas of financial management and control demonstrated steady, year-over-year improvements. Main Estimates and Supplementary Estimates were tabled in accordance with the parliamentary calendar. Committees reviewed the Estimates, as demonstrated by departmental appearances before committees to explain requirements set out in the Estimates. Parliamentary approval of appropriation acts.

Performance analysis

This section discusses performance against PA 2 commitments made in the 2008–09 RPP for the monitoring and analysis of government financial and performance information. Achievements made under PA 2 demonstrate sound oversight of government expenditures and strengthen results-based management. Information on implementation of the Policy on Management, Resources and Results Structures can be found online in the Appendix.

Monitoring and analysis of government financial and performance information

The Secretariat has worked to ensure that government financial reporting is reliable, detailed, and available for timely review by parliamentarians and Canadians. Processes and methodologies for forecasting financial lapses were improved, and research was undertaken to examine why lapses occur within departments. Additionally, greater detail on horizontal programs and spending information was provided through the whole-of-government framework and included in Part 1 of the 2009–10 Main Estimates. As a result of these improvements, the government received a clean audit opinion in *2008 Public Accounts of Canada*, which marks the tenth straight year it has received such an opinion.

The three-year plan to improve reporting to Parliament ended in 2008–09. The plan involved all departments adopting a concise reporting format for the 2009–10 RPPs and the 2008–09 DPRs, following a successful pilot in 2007–08. Guidance was issued to support departments with the transition. Furthermore, a pilot project for the 2009–10 RPP was completed, which involved 10 departments reporting accrual-based, future-oriented financial statements.²¹

The new *Policy on Internal Control* came into effect on April 1, 2009. This policy clarifies the roles and responsibilities of deputy heads, chief financial officers, and the OCG regarding internal controls over financial management, financial reporting, and departmental accounts. The policy requires departments to conduct annual risk-based assessments of their system of internal control over financial reporting and to establish an annual action plan to address any adjustments required. Deputy heads and chief financial officers will be required to sign an enhanced Statement of Management Responsibilities to acknowledge these responsibilities.

The Comptroller General of Canada provides government-wide leadership and functional direction for the system of internal control over financial management (including financial reporting), monitors government-wide compliance with financial management policies, and reports periodically to the Treasury Board on the state of financial management, control, and reporting across government.

What is the impact? The principles-based *Policy on Internal Control* embraces a risk-based approach, strengthens the quality of internal controls, improves financial reporting, and brings Canada in line with other leading jurisdictions. The Secretariat's attention to financial reporting has increased government transparency and accountability and improved the stewardship of public funds.

21. <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2009/0326-eng.asp#b1>

Lessons Learned: *Policy on Management, Resources and Results Structures*

In 2008–09, the first stage of the five-step implementation plan for the *Policy on Management, Resources and Results Structures* was completed—the development of PAAs and PMFs for approximately 90 federal organizations. The Secretariat has been successful in integrating MRRS information into existing processes, including DPRs, RPPs, Treasury Board submission reviews, and strategic reviews. This resulted in improved insight into departmental program inventories and performance expectations.

The strategic review exercise underscored the value of high-quality MRRS information for use in the many expenditure management processes. Notable challenges included delays in the development of common information systems to capture and store departmental performance information and the reorientation of government culture to focus on performance measurement.

The Secretariat will explore alternative ways of capturing performance information and renew outreach and education to departments. Strengthening performance measurement is essential to ensuring that decisions regarding the allocation of resources are based on high-quality performance information.

Summary

First announced in Budget 2007, the renewal of the Expenditure Management System has continued to be a driving force in the Secretariat's expenditure management and financial oversight activities. In 2008–09, there were unanticipated external governance challenges and internal machinery changes that called for the Secretariat's immediate attention. Yet, the Secretariat continued to make progress on initiatives under PA 2.

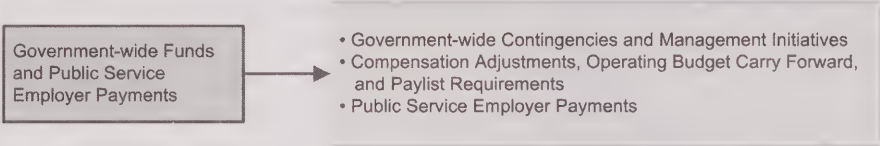
The result of these efforts is an Expenditure Management System that supports programs focussed on results, provides value for taxpayers' money, and is aligned with government priorities and responsibilities. For example, the second round of strategic reviews benefitted from the implementation of the *Policy on Management, Resources and Results Structures*, which has better equipped departments with the necessary framework and tools to complete comprehensive expenditure reviews. The body of evidence that the government needs for informed decision making in expenditure management will be further enhanced with the renewal of the *Policy on Evaluation*.

Benefits for Canadians

The Expenditure Management System, built on the three pillars of managing for results, upfront discipline, and ongoing strategic reviews, ensures that the Secretariat is well equipped to perform the role of managing and overseeing the government's expenditures. With the Secretariat's focus on management excellence and value-for-money, Canadians can expect high-performing programs and services as well as effective and efficient use of their tax dollars.

During a time of global economic uncertainty, the government tabled the earliest budget in its history, in January 2009. This was needed to stimulate the economy and allow government funds to flow as quickly as possible. The Secretariat played an important role in expediting the implementation of Canada’s Economic Action Plan, responding to the need to accelerate funding approvals while continuing to provide accountable and effective stewardship of tax dollars.

Program Activity 3: Government-wide Funds and Public Service Employer Payments

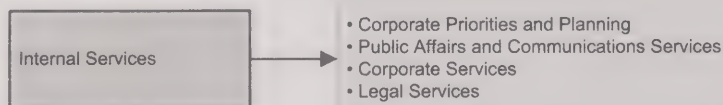


The Secretariat has responsibility for managing access to the central funds. Funds are held centrally to supplement other appropriations, and payments and receipts are made on behalf of other federal government departments and agencies in an administratively sound and efficient manner. The expected result is that these funds are administered in accordance with applicable legislation, Treasury Board policies, and Treasury Board standards.

Program Activity 3: Government-wide Funds and Public Service Employer Payments					
2008–09 Financial Resources (\$ thousands)			2008–09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,861,021	2,643,588	1,754,566	–	–	–

PA 3 involves the administration of centrally managed government-wide funds by the Secretariat on behalf of other departments. As a result, variances between planned, total, and actual spending are not a reflection on the Secretariat’s performance. Performance analysis is therefore not required. For a description of the votes, refer to the Appendix.

Program Activity 4: Internal Services



The Internal Services program activity includes key functions and costs related to supporting the Treasury Board and the internal management of the Secretariat. Human and financial resources associated with PA 4 activities are allocated across the Secretariat's other program activities in accordance with MRRS reporting guidelines.

Performance Analysis

This section outlines progress against PA 4 commitments made in the 2008–09 RPP to implement corporate strategies and improve internal management in response to MAF assessments. It covers human resources management, the Change Agenda, and management performance.

Successful Implementation of Commitments

The Auditor General of Canada and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development make a series of recommendations to departments and agencies to address the findings of completed audits. Commitments are then tracked through an annual monitoring exercise. Information is used by the Auditor General to assess government progress and to inform planning for future audits.

The Secretariat welcomes this exercise and is proud of its progress on implementing recommendations related to the Secretariat. In 2008–09, the Secretariat substantially or fully implemented 50 out of 58 (86 per cent) Auditor General recommendations—an increase from 50 per cent in 2007 and from 70 per cent in 2008. Success in implementing these recommendations demonstrates the Secretariat's commitment to accountability.

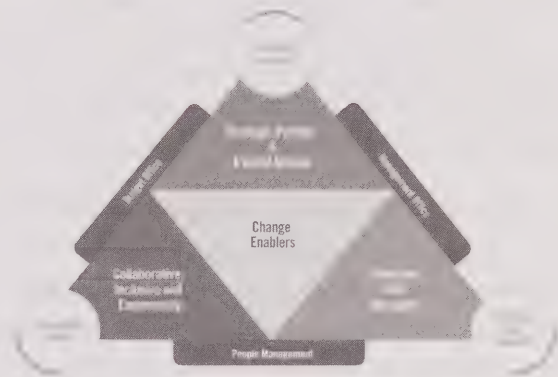
Human resources strategy

The Secretariat continued to implement actions identified in its 2008–11 HR Strategy. It developed sector integrated business and HR plans to address challenges and gaps in its human resources capacity. To reduce time in staffing vacancies, a number of collective staffing processes were conducted to establish pools of pre-qualified candidates for various types of positions. A university recruitment campaign for economists and social scientists resulted in over 30 hires from diverse backgrounds. Competency profiles were developed and are being used to enhance the administrative community.

What is the impact? Efforts resulted in improved HR management within the Secretariat and increased its capacity to meet business priorities. Actions taken in recruitment and integrated planning also contributed to Public Service Renewal priorities.

Change Agenda

The Secretariat continues to advance organizational change to strengthen strategic leadership, collaboration, and risk management. The work plan addresses three areas: engaging employees, building capacity, and embedding change into processes. In 2008–09, the Secretariat focussed on employee engagement.



An assessment of the current organizational culture was undertaken to improve understanding and identify key issues. All employees were engaged in discussion of the assessment results, and each sector developed action plans for change. Evidence of change can now be seen across the Secretariat. Some sectors have developed grassroots networks to empower employees in the change process. Other sectors have created charters that define how they will work constructively with external and internal partners. These efforts resulted in the Secretariat being recognized for its leading practices.

What is the impact? Commitment to organizational change was demonstrated in how the Secretariat works with its clients and in how staff work with each other. These actions enable the Secretariat to fulfill its mandate and advance the renewal of the public service.

Advancing a Change Culture at the Secretariat

In April 2008, senior management at the Secretariat engaged staff in assessing the current organizational culture. Results provided a baseline for measuring progress in advancing change. Employees at all levels now feel empowered to acknowledge, discuss, and address longstanding cultural and behavioural issues. As a result, activities specifically aimed at shifting culture, such as soft skills training, alignment of HR processes, and development of a Secretariat vision, have been incorporated into the Change Agenda work plan. This will strengthen leadership, collaboration, and risk management at the Secretariat and improve internal management.

Creation of the Corporate Services Sector

On February 1, 2009, an Order in Council came into effect creating a Corporate Services Sector within the Secretariat, and 425 employees were transferred from the Department of Finance Canada to the Secretariat. As a result, the Secretariat now has a dedicated unit to look after key

strategy and stewardship functions and continues to provide other shared services with Finance. A team has been created to assist staff with the reorganization and ensure a smooth transition. The new sector will strengthen the Secretariat's capacity to provide high-quality internal services in a comprehensive and accountable manner.

What is the impact? The reorganization better supports the Secretary of the Treasury Board in fulfilling the role of departmental accounting officer. It also enhances the Secretariat's ability to comply with legislation, policy, and best practices for delivering corporate services.

Strengthening the Secretariat's governance and corporate management performance

The Secretariat's overall management processes were strengthened, with particular attention given to internal evaluation and information technology management. To strengthen internal information management and information technology management (IM/IT), responsibilities and accountabilities were centralized through the creation of a departmental chief information officer function. A senior management committee was established to ensure strong oversight. Improved results in these and other areas resulted in the Secretariat successfully meeting the commitments outlined in its 2008–09 RPP.

What is the impact? The Secretariat established clear and effective governance and management of IM/IT to support its business strategy and to ensure value-for-money for Canadians. This is one example of how the Secretariat has improved its internal management practices.

Lessons Learned: Management Accountability Framework Assessment

Following disappointing results in MAF Round V, the Secretariat undertook a thorough review of its management practices. Key lessons learned were identified:

- Other departments were "raising the bar" faster than anticipated;
- Management practices required attention to detail in design and implementation;
- Strategic investments in key areas were needed; and
- Senior management engagement across the Secretariat was essential.

The Secretariat mounted an aggressive action plan based on these lessons to significantly improve its overall management performance. As a result, the Secretariat was one of the most improved departments across government in its overall management performance, with 4 "strong" and 16 "acceptable" ratings in MAF Round VI. These results help to advance efficient and effective government management.

Summary

Under PA 4, the Secretariat worked diligently throughout 2008–09 to address the priorities of the Public Service Renewal Action Plan, implement the Change Agenda, and apply policy changes

to improve internal management. A notable highlight this year was the development of the first-ever Integrated Business and Human Resources Plan for 2009–10. However, completion of the plan was delayed due to organizational changes. The Secretariat improved its planning processes by building on past experience, which included overall coordination, sharing best practices, and using timelines and data collection tools. In addition, the Secretariat has implemented the use of learning plans throughout the organization. Managers must review performance and career development goals with their staff on an ongoing basis. Over 90 per cent of employees have personal learning plans—a significant increase over 62 per cent last year. Overall progress in PA 4 has strengthened the Secretariat's internal management practices.

Benefits to Canadians

Efficient and effective internal services are essential to meet the management and financial performance expectations that have been set for the Secretariat and all departments in the federal government. By advancing integrated business planning and implementing HR initiatives, the Secretariat is contributing to the ongoing renewal of the public service.

Section III: Supplementary Information

Financial highlights

The financial highlights presented in this section are drawn from the Secretariat's financial statements.²² The financial statements are prepared in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with generally accepted accounting principles for the Canadian public sector.

The Secretariat's assets are mainly comprised of accounts receivables from other government departments, whereas its liabilities are mostly accounts payables to other government departments and public service insurance payments. The expenses include approximately \$1.7 billion for government-wide programs such as the Public Service Health Care Plan, the Public Service Dental Care Plan, and other insurance and pension programs. Total revenues consist mainly of parking revenues.

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position At March 31, 2009	Per Cent Change	2009	2008
Total assets	111.4%	243,175	115,020
Total liabilities	0.7%	474,649	471,285
Total equity	-35%	(231,474)	(356,265)
Total	111.4%	243,175	115,020

The increase of \$128.1 million under Total assets is mainly attributable to receivables from federal government departments. The increase of \$3.4 million under Total liabilities is mainly attributable to an increase in employee severance benefits.

22. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>

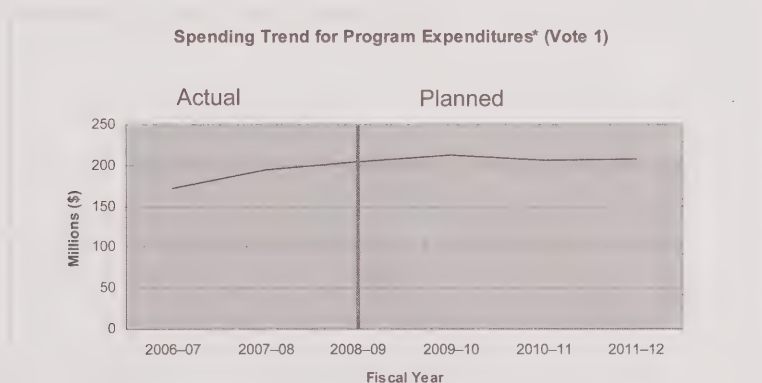
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position At March 31, 2009		Per Cent Change	2009	2008
Total expenses	5.6%	1,971,599	1, 867,402	
Total revenues	5%	15,753	15,004	
Net cost of operations	5.6%	1,955,846	1, 852,398	

The increase of \$104.5 million under Total expenses is mainly attributable to an increase in centrally managed funds related to the following: employer's share of health, disability, and life insurance premiums; provincial payroll taxes and pension, benefit, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada; and an increase in departmental salaries and employee benefits. The increase of \$0.8 million under Total revenues is mainly attributable to the recovery of pension administration costs.

Trend analysis

The Secretariat's actual program spending in PA 1, 2, and 4 increased over the last three years for the following reasons: the reconstitution of the OCG, the enhancement of the Chief Information Officer Branch, the establishment of a sector to oversee services, transfers to the Secretariat of programs from other departments (e.g., Regulatory Affairs and Regional Communications from the Privy Council Office), and increases in collective agreement rates of pay to the Secretariat's employees. Dedicated funding for new programs such as the implementation of the FedAA and the new *Policy on Internal Audit* also contributed to an increase in spending.



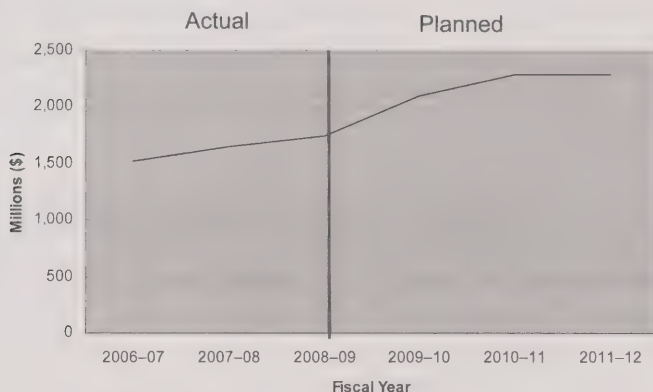
* Includes Employee Benefit Plan

Expenditures in public service insurance include the payment of the employer's share of insurance plans, unemployment insurance, and other related expenses.

Public service employer payments have increased because of growth in the government-wide wage envelope as well as increases in medical costs. This has resulted in an increase in actual spending.

Actual spending will likely fall below planned spending because the planned figure represents the maximum cost that benefit plans could incur.

Spending Trend for Public Service Insurance (Vote 20)



Other items of interest

Appendix: Other Accomplishments Aligned to Program Activities

The Appendix is available on the Secretariat's website.²³

List of supplementary information tables

The following tables as well as the financial statements are available on the Secretariat's website.²⁴

Table 1: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Table 2-A: User Fees

Table 2-B: External Fees 2008–09

Table 3: Sustainable Development Strategy

Table 4: Green Procurement

Table 5: Response to the Auditor General of Canada's Recommendations

Table 6: Response to Parliamentary Committees

Table 7: Internal Audits

Table 8: Internal Evaluations

Treasury Board of Canada Secretariat Financial Statements (Unaudited)

23. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>

24. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>

Autres éléments d'intérêt

Annexe : Autres réalisations qui s'harmonisent aux activités de programme

L'annexe est disponible sur le site Web du Secréariat.²³

Liste de tableaux supplémentaires

Les tableaux supplémentaires suivants ainsi que les états financiers sont disponibles sur le site Web du Secréariat.²⁴

Tableau 1 : Sources de revenus disponibles et non disponibles

Tableau 2-A : Frais d'utilisation

Tableau 2-B : Frais externes 2008-2009

Tableau 3 : Stratégie de développement durable

Tableau 4 : Approvisionnement écologiquement

Tableau 5 : Réponse aux recommandations de la vérificatrice générale du Canada

Tableau 6 : Réponses présentées aux comités parlementaires 2008-2009

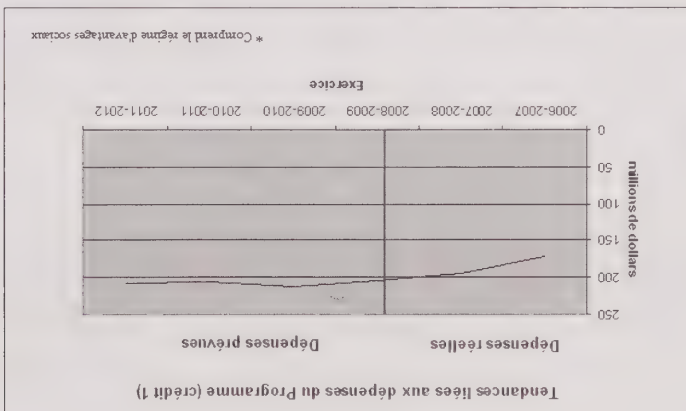
Tableau 7 : Vérifications internes

Tableau 8 : Évaluations internes

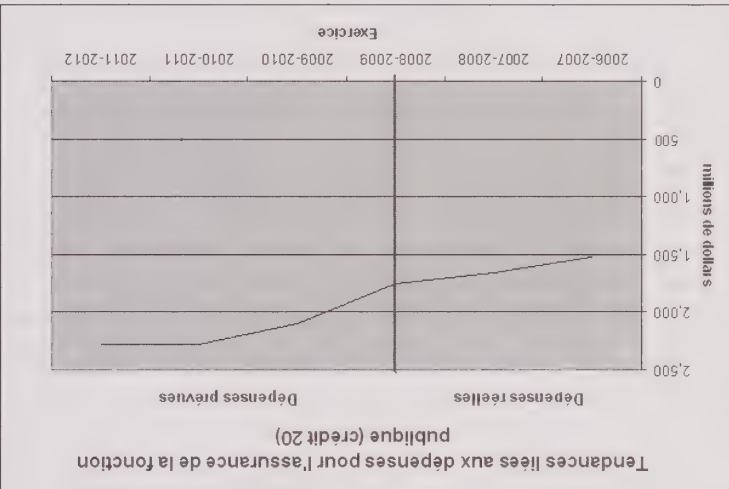
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada – États financiers (non vérifiés)

23. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

24. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>



Les dépenses au titre de l'assurance de la fonction publique incluent le paiement de la part de l'employeur des régimes d'assurance, de l'assurance-emploi et les autres charges connexes. Les paiements des employeurs de la fonction publique se sont accrus en raison de la croissance de l'enveloppe salariale de l'ensemble du gouvernement et des hausses de frais médicaux, ce qui a entraîné une augmentation des dépenses réelles. Les dépenses réelles seront vraisemblablement inférieures aux dépenses prévues parce que ces dernières représentent le coût maximal que pourraient assumer les régimes d'avantages sociaux.



(en milliers de dollars)

Etat condensé de la situation financière		Variation en		Au 31 mars 2009	
		%		2009	2008
Total des dépenses		5,6 %	1 971 599	1 867 402	
		5 %	15 753	15 004	
		5,6 %	1 955 846	1 852 398	
Coût net des opérations					

L'augmentation de 104,5 millions de dollars du total des charges est surtout attribuable à une hausse des fonds gérés par l'administration centrale relativement aux éléments suivants : la part de l'employeur des primes d'assurance santé, d'assurance invalidité et d'assurance vie; les charges sociales des provinces et les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurance des employés embauchés localement par des missions canadiennes à l'étranger; et une hausse des salaires et des avantages sociaux des employés du ministère. L'augmentation de 0,8 million de dollars du total des revenus est essentiellement attribuable au recouvrement de frais d'administration de pensions.

Analyse des tendances

Les dépenses réelles de programme du Secrétariat au titre des AP 1, 2 et 4 se sont accrues au cours des trois dernières années pour les motifs suivants : la reconstitution du BCG, l'amélioration de la Direction du dirigeant principal de l'information, la constitution d'un secteur chargé de superviser les services, les transferts au Secrétariat de programmes d'autres ministères (comme les Affaires réglementaires et les Communications régionales du Bureau du Conseil privé), et les hausses des taux de rémunération prévues dans les conventions collectives des employés du Secrétariat. Le financement dédié à de nouveaux programmes comme la mise en œuvre de la LFR et de la nouvelle *Politique sur la vérification interne* a également contribué à une hausse des dépenses.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les principales données financières qui sont présentées dans cette section proviennent des états financiers du Secréariat.²² Les états financiers sont préparés conformément aux conventions comptables établies par le Conseil du Trésor, qui sont pour leur part conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les actifs du Secréariat sont surtout constitués de comptes débiteurs d'autres ministères, tandis que son passif est essentiellement formé de comptes créditeurs qui doivent être payés à d'autres ministères et de paiements d'assurance de la fonction publique. Les charges comprennent environ 1,7 milliard de dollars en programmes pangouvernementaux comme le Régime de soins de santé de la fonction publique, le Régime de soins dentaires de la fonction publique, ainsi que d'autres programmes d'assurance et de pension. Les revenus totaux sont surtout constitués de revenus tirés des stationnements.

(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière		Variation en		Au 31 mars 2009	
		%		2009	
				2008	
Total des actifs	111,4 %	243 175	115 020		
Total des passifs	0,7 %	474 649	471 285		
Total des capitaux propres	-35 %	(231 474)	(356 265)		
Total	111,4 %	243 175	115 020		

L'augmentation de 128,1 millions de dollars du total des actifs est surtout attribuable à des comptes débiteurs que doivent acquitter des ministères fédéraux. La hausse de 3,4 millions de dollars du total des passifs est essentiellement attribuable à une augmentation des prestations de départ des employés.

22. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

Les leçons tirées : Évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion

Pour faire suite aux résultats décevants de la ronde V du CRG, le Secrétariat a entrepris un examen approfondi de ses pratiques de gestion. Les principales leçons tirées ont été définies :

- d'autres ministères « relevaient la barre » plus rapidement que prévu;
- les pratiques de gestion nécessitaient de l'attention aux détails de conception et de mise en œuvre;
- des investissements stratégiques dans des secteurs clés étaient nécessaires;
- l'engagement de la haute direction du Secrétariat était essentiel.

Le Secrétariat a établi un plan d'action dynamique fondé sur ces leçons tirées pour améliorer considérablement son rendement général en matière de gestion. Par conséquent, le Secrétariat était l'un des ministères s'étant le plus amélioré dans l'ensemble du gouvernement à l'égard de son rendement en gestion, avec 4 cotes « fort » et 16 cotes « acceptable » au cours de la ronde VI du CRG. Ces résultats contribuent à faire progresser la gestion gouvernementale efficiente et efficace.

Sommaire

Dans le cadre de l'AP 4, le Secrétariat a travaillé avec diligence en 2008-2009 pour réaliser les priorités du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique, mettre en œuvre le Programme de changement, et appliquer les changements en matière d'orientation dans le but d'améliorer la gestion interne. L'un des principaux faits saillants de cette année a été l'élaboration du tout premier plan opérationnel et de RH intégré pour 2009-2010. Toutefois, la réalisation du plan a été retardée en raison de changements organisationnels. Le Secrétariat a amélioré ses processus de planification en misant sur l'expérience acquise, qui comprenait la coordination générale, la mise en commun de pratiques exemplaires, et l'utilisation de calendriers et d'outils de collecte de données. De plus, le Secrétariat a mis en place le recours à des plans d'apprentissage dans tout l'organisme. Les gestionnaires doivent revoir de façon continue les objectifs de rendement et de perfectionnement professionnel avec leur personnel. Plus de 90 p. 100 des employés ont des plans d'apprentissage personnels, ce qui représente une hausse considérable de 62 p. 100 par rapport à l'année dernière. Les progrès généraux de l'AP 4 ont renforcé les pratiques de gestion interne du Secrétariat.

Avantages pour les Canadiens

Des services internes efficaces et essentiels pour combler les attentes en matière de rendement en gestion et de rendement financier qui ont été établies pour le Secrétariat et tous les ministères du gouvernement fédéral. En faisant progresser la planification intégrée des activités et en mettant en œuvre des initiatives en matière de RH, le Secrétariat contribue au renouvellement continu de la fonction publique.

Promouvoir une culture du changement au Secrétariat

En avril 2008, la haute direction du Secrétariat a demandé à du personnel d'évaluer la culture organisationnelle actuelle. Les résultats obtenus ont constitué la base de mesure des progrès réalisés dans la promotion du changement. Les employés de tous les niveaux se sentent maintenant habilités à reconnaître les problèmes de culture et de comportement de longue date, à en discuter et à les régler. Par conséquent, les activités qui visent expressément à faire évoluer la culture, comme la formation en compétences générales, l'harmonisation des processus des RH et l'établissement d'une vision du Secrétariat, ont été intégrées au plan de travail du Programme de changement, ce qui améliorera le leadership, la collaboration et la gestion du risque au Secrétariat ainsi que la gestion interne.

Création du Secteur des services ministériels

Le 1^{er} février 2009, un décret qui est entré en vigueur constituait le Secteur des services ministériels au sein du Secrétariat, et 425 employés ont ainsi été mutés du ministère des Finances Canada au Secrétariat. Par conséquent, le Secrétariat possède maintenant une unité dédiée chargée des fonctions clés de stratégie et de gérance et continue d'offrir d'autres services partagés avec le ministère des Finances Canada. Une équipe a été formée pour aider le personnel à procéder à la réorganisation et à assurer une transition en douceur. Le nouveau secteur renforcera la capacité du Secrétariat de fournir des services internes de haute qualité de manière responsable et exhaustive.

Quelle est l'incidence? La réorganisation permet d'aider le Secrétaire à s'acquitter de son rôle d'agent comptable ministériel et d'améliorer la capacité du Secrétariat d'observer les lois et les politiques, ainsi que les pratiques exemplaires de prestation des services ministériels.

Renforcer la gouvernance du Secrétariat et son rendement en matière de gestion

Les processus de gestion générale du Secrétariat ont été améliorés, et une attention particulière a été accordée à l'évaluation interne et à la gestion de la technologie de l'information. Pour renforcer la gestion interne de l'information et la gestion de la technologie de l'information (GI/TI), les responsabilités et les obligations de rendre compte ont été centralisées au moyen de la création d'une fonction ministérielle de dirigeant principal de l'information. Un comité de la haute direction a été établi pour assurer une surveillance rigoureuse. L'amélioration des résultats dans ces secteurs et dans d'autres a fait en sorte que le Secrétariat a réussi à respecter les engagements qui sont exposés dans son RPP 2008-2009.

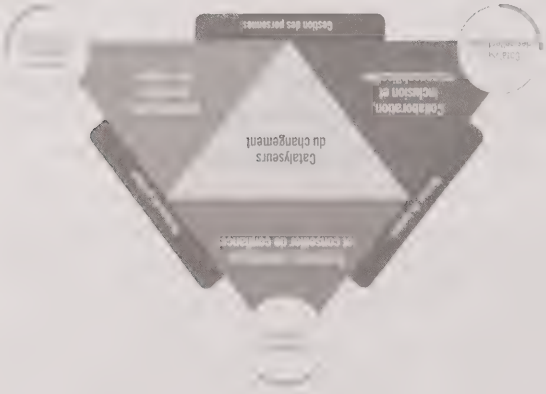
Quelle est l'incidence? Le Secrétariat a établi une gouvernance et une gestion claires et efficaces de la GI/TI pour soutenir sa stratégie opérationnelle et assurer l'optimisation des ressources pour l'ensemble de la population canadienne. Il s'agit d'un exemple de la façon dont le Secrétariat a amélioré ses pratiques de gestion interne.

exécutés afin de constituer des groupes de candidats préqualifiés pour divers types de postes. Une campagne de recrutement universitaire d'économistes et de spécialistes en sciences sociales a permis d'embaucher plus de 30 personnes possédant des antécédents variés. Des profils de compétence ont été établis et sont utilisés pour améliorer la collectivité administrative.

Quelle est l'incidence? Les efforts déployés ont permis d'améliorer la gestion des RH au sein du Secrétariat et d'accroître sa capacité de respecter les priorités opérationnelles. Les mesures prises dans les secteurs du recrutement et de la planification intégrée ont également contribué aux priorités en matière de renouvellement de la fonction publique.

Programme de changement

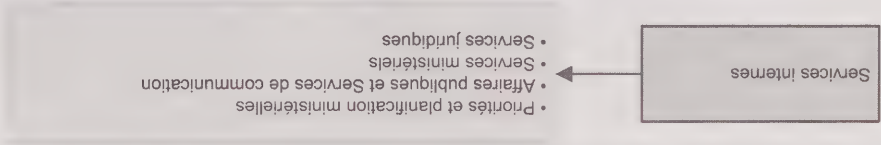
Le Secrétariat continue de promouvoir le changement organisationnel pour améliorer le leadership stratégique, la collaboration et la gestion du risque. Le plan de travail couvre trois secteurs : la mobilisation des employés, le renforcement des capacités et l'intégration des changements aux processus. En 2008-2009, le Secrétariat s'est concentré sur la mobilisation des employés.



Une évaluation de la culture organisationnelle actuelle a été effectuée en vue d'établir une meilleure compréhension et de cerner les principaux enjeux. Tous les employés ont pris part à la discussion sur les résultats de l'évaluation, et chaque secteur a élaboré un plan d'action pour effectuer des changements. On peut maintenant constater des preuves de changement dans l'ensemble du Secrétariat. Certains secteurs ont constitué des réseaux d'employés afin d'habiller ces derniers dans le cadre du processus de changement. D'autres secteurs ont créé des chartes qui définissent de quelle manière ils travailleront de façon constructive avec des partenaires de l'extérieur et à l'intérieur. À la suite de ces efforts, le Secrétariat a été reconnu pour ses pratiques exemplaires.

Quelle est l'incidence? La manière dont il collabore avec ses clients et la collaboration des fonctionnaires entre eux témoignent de l'engagement du Secrétariat en faveur du changement organisationnel. Ces mesures ont permis au Secrétariat de remplir son mandat et de promouvoir le renouvellement de la fonction publique.

Activité de programme 4 : Services internes



L'activité de programme Services internes comprend des fonctions et des coûts essentiels liés au soutien du Conseil du Trésor et à la gestion interne du Secrétariat. Les ressources humaines et financières associées à l'AP 4 sont réparties entre les autres activités de programme du Secrétariat, conformément aux lignes directrices sur les rapports de la SGRR du Conseil du Trésor.

Analyse du rendement

Cette section décrit les progrès réalisés à l'égard des engagements de l'AP 4 qui ont été pris dans le RPP 2008-2009 en vue de mettre en œuvre des stratégies ministérielles et d'améliorer la gestion interne en réaction aux évaluations du CRG. Elle traite de la gestion des RH, du Programme de changement et du rendement en gestion.

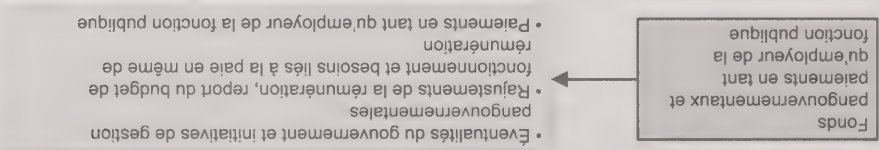
Mise en œuvre réussie des engagements

La vérificatrice générale du Canada et le commissaire à l'environnement et au développement durable formulent une série de recommandations aux ministères et aux organismes pour donner suite aux conclusions tirées des vérifications effectuées. Les engagements font ensuite l'objet d'un suivi dans le cadre d'un exercice annuel de suivi. Les renseignements sont utilisés par la vérificatrice générale pour évaluer les progrès réalisés par le gouvernement et pour éclairer la planification de vérifications futures. Le Secrétariat accueille cet exercice avec plaisir et est fier d'avoir progressé dans la mise en œuvre des recommandations concernant le Secrétariat. En 2008-2009, le Secrétariat a procédé à une mise en œuvre substantielle ou complète de 50 des 58 recommandations (soit 86 p. 100) de la vérificatrice générale, ce qui représente une hausse de 50 p. 100 en 2007 et de 70 p. 100 en 2008. La réussite de la mise en œuvre de ces recommandations illustre l'engagement à améliorer la responsabilisation du Secrétariat.

Stratégie en matière de ressources humaines

Le Secrétariat a continué à mettre en œuvre les mesures définies dans sa Stratégie en matière de ressources humaines de 2008-2011. Il a mis en place les plans intégrés sectoriels des activités et des RH pour relever les défis et combler des lacunes liées à sa capacité en matière de RH. Pour doter les postes plus rapidement, un certain nombre de mécanismes de dotation collective ont été

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique



L'une des responsabilités du Secrétariat concerne la gestion de l'accès aux fonds conservés dans une réserve centrale. Des fonds sont conservés dans une réserve centrale pour pouvoir être utilisés en complément d'autres crédits, et les rentrées et sorties de fonds sont exécutées pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux d'une façon efficace et rigoureuse sur le plan administratif. Le résultat attendu à cet égard consiste à faire en sorte que ces fonds soient gérés en conformité avec les lois ainsi qu'avec les politiques et les normes applicables du Conseil du Trésor.

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines de 2008-2009 (ETP)	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues
1 861 021	2 643 588	1 754 566	—
		Ressources réelles	
		Écart	
		—	

L'AP 3 porte sur la gestion des fonds pangouvernementaux conservés dans une réserve centrale et gérés par le Secrétariat au nom d'autres ministères. Par conséquent, les écarts entre les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles ne reflètent pas le rendement du Secrétariat. L'analyse du rendement n'est donc pas nécessaire. Pour une description des crédits, se reporter à l'annexe.

Sommaire

Annoncé pour la première fois dans le budget fédéral de 2007, le renouvellement du Système de gestion des dépenses est demeuré une force motrice dans les activités de gestion des dépenses et de surveillance financière du Secrétariat. En 2008-2009, des problèmes de gouvernance externe imprévus et des changements aux mécanismes internes ont nécessité l'attention immédiate du Secrétariat. Malgré tout, le Secrétariat a continué de progresser dans le cadre des initiatives de l'AP 2.

Ces efforts ont permis de mettre en place un Système de gestion des dépenses qui soutient des programmes axés sur les résultats, optimise la valeur de l'argent des contribuables, et s'harmonise avec les priorités et les responsabilités du gouvernement. Par exemple, la deuxième série d'examen stratégiques a profité de la mise en œuvre de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*, qui a doté les ministères du cadre et des outils nécessaires pour effectuer des examens des dépenses exhaustifs. Les renseignements dont le gouvernement a besoin pour prendre des décisions éclairées dans le domaine de la gestion des dépenses seront encore rehaussés du fait du renouvellement de la *Politique d'évaluation*.

Avantages pour les Canadiens

Le Système de gestion des dépenses, qui repose sur trois assises, a sa voir la gestion axée sur les résultats, une discipline initiale et des examens stratégiques continus, fait en sorte que le Secrétariat est bien équipé pour exercer le rôle de gestion et de surveillance des dépenses du gouvernement. L'attention du Secrétariat étant centrée sur la gestion de l'excellence et sur l'optimisation des ressources, les Canadiens peuvent s'attendre à des programmes et à des services à rendement élevé ainsi qu'à une utilisation efficace et efficiente de leurs impôts. En période d'incertitude économique mondiale, le gouvernement a procédé au dépôt du budget le plus tôt de son histoire en janvier 2009. Une telle mesure s'imposait pour stimuler l'économie et permettre la circulation de fonds gouvernementaux dès que possible. Le Secrétariat a joué un rôle important en accélérant la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada, en réaction à la nécessité d'accélérer les approbations de financement tout en continuant à gérer l'argent des contribuables de façon responsable et efficace.

une Déclaration de responsabilité de la direction améliorée dans laquelle ils reconnaissent ces responsabilités.

Le contrôleur général du Canada assure un leadership pangouvernemental et une orientation fonctionnelle du système de contrôle interne de la gestion financière (dont les rapports financiers), surveille la conformité aux politiques sur la gestion financière à l'échelle du gouvernement, et fait rapport périodiquement au Conseil du Trésor de l'état de la gestion, des contrôles et des rapports financiers dans l'ensemble du gouvernement.

Quelle est l'incidence? La *Politique sur le contrôle interne*, qui repose sur des principes, préconise une approche fondée sur le risque, améliore la qualité des contrôles internes, améliore les rapports financiers, et harmonise le Canada avec les autres principales administrations. L'attention accordée par le Secrétariat aux rapports financiers a eu pour effet d'accroître la transparence et la responsabilité du gouvernement et a amélioré la gérance des fonds publics.

Les leçons tirées : Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats

En 2008-2009, la première étape d'un plan de mise en œuvre en cinq étapes de la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats a été achevée : l'élaboration des AAP et des CGR pour environ 90 organismes fédéraux. Le Secrétariat a réussi à intégrer des données de la SGR à des mécanismes existants, comme les RMR, les RPP, les examens de présentations au Conseil du Trésor, et les examens stratégiques, ce qui a permis une meilleure contribution aux répertoires de programmes ministériels et aux attentes en matière de rendement.

L'examen stratégique a fait ressortir la valeur des données de haute qualité de la SGR appelées à être utilisées dans de nombreux processus de gestion des dépenses. Parmi les défis dignes de mention, citons les retards dans la mise au point de systèmes d'information communs qui servent à la saisie et au stockage de données ministérielles sur le rendement et la réorientation de la culture gouvernementale pour cibler la mesure du rendement.

Le Secrétariat examinera d'autres façons de procéder à la saisie de données sur le rendement et de renouveler les programmes de sensibilisation et de formation dans les ministères. Il est essentiel de renforcer la mesure du rendement afin que les décisions relatives à l'affectation de ressources reposent sur des données de rendement de haute qualité.

Analyse du rendement

Cette section traite du rendement à l'égard des engagements de l'AP 2 qui ont été pris dans le RPP 2008-2009 relativement à la surveillance et à l'analyse des données financières et des données sur le rendement du gouvernement. Les réalisations dans le contexte de l'AP 2 montrent une surveillance approfondie des dépenses du gouvernement et renforcent la gestion axée sur les résultats. L'information sur la mise en œuvre de la *Politique sur les structures de la gestion, des ressources et des résultats* se trouve en ligne dans l'annexe.

Surveillance et analyse des données financières et des données sur le rendement du gouvernement

Le Secréariat s'est efforcé de s'assurer que les rapports financiers du gouvernement sont fiables et détaillés et qu'ils peuvent être examinés en temps opportun par les parlementaires et les Canadiens. Les processus et les méthodologies permettant de prévoir les fonds inutilisés ont été améliorés, et des recherches ont été effectuées pour déterminer pourquoi ces fonds inutilisés sont survenus au sein des ministères. En outre, davantage de renseignements ont été fournis au sujet des programmes horizontaux et des données sur les dépenses ont été fournies par l'entremise du cadre pangouvernemental dans la partie I du Budget principal des dépenses 2009-2010. Grâce à ces améliorations, le gouvernement a obtenu une opinion de vérification favorable dans les *Comptes publics du Canada de 2008*, ce qui représente l'obtention d'une telle opinion pour la dixième année d'affilée.

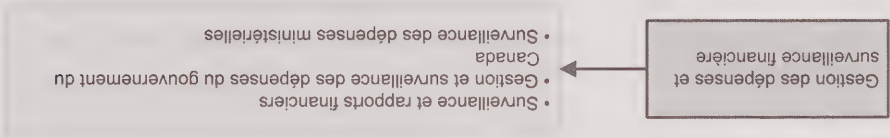
Le plan triennal d'amélioration des rapports au Parlement a pris fin en 2008-2009. Le plan s'appliquait à tous les ministères qui adoptent une présentation de rapport conçus pour les RPP 2009-2010 et les RMR 2008-2009, à la suite d'un projet pilote réussi en 2007-2008. Un document d'orientation a été publié pour faciliter la tâche des ministères sur le plan de la transition. De plus, un projet pilote sur le RPP 2009-2010 a été réalisé. Il portait sur dix ministères faisant rapport d'états financiers fondés sur la comptabilité d'exercice et axés sur l'avenir.²¹

La nouvelle *Politique sur le contrôle interne* est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009. Cette politique clarifie les rôles et les responsabilités des administrateurs généraux, des dirigeants principaux des finances et du BCG au sujet des contrôles internes sur la gestion financière, des rapports financiers et des comptes ministériels. En vertu de la politique, les ministères doivent effectuer des évaluations annuelles fondées sur le risque de leur système de contrôle interne des rapports financiers et établir un plan d'action annuel dans le but d'effectuer les ajustements nécessaires. Les administrateurs généraux et les dirigeants principaux des finances devront signer

21. <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2009/0326-fra.asp#b1>.

<p>vouls.</p> <p>Les données fondées sur les résultats servent de plus en plus à éclairer les décisions en matière de gestion des dépenses.</p>	<p>rendement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des réaffectations (ou économies) ont été nouvelles initiatives, à la fois au sein des ministères ayant fait l'objet d'un examen et pour des priorités de dépense plus larges. • L'étape 2 du carnet de route pour la mise en œuvre de la Structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR) – l'identification et la définition des cadres de mesure du rendement (CMR) du ministère pour soutenir leurs AAP existants – a été achevée en 2008-2009, alors qu'environ 90 organisations fédérales ont soumis les documents nécessaires. • Dans une large mesure, les structures nécessaires pour gérer les données financières et non financières de la SGRR et en faire rapport sont maintenant en place.
<p>Les rapports au Parlement sur les dépenses du gouvernement sont exacts; ceux sur le rendement financier et l'intendance sont complets et opportuns.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation de la qualité de l'information financière et non financière, telle que mesurée selon les attentes du CRG par rapport à la qualité des rapports au Parlement, et à l'efficacité de la gestion et du contrôle des finances. • La mesure dans laquelle la méthodologie, la forme et le contenu sont uniformes au moment de préparer l'information financière et non financière. • L'information relative au budget des dépenses sert à éclairer les comités parlementaires, et l'approbation par le Parlement des projets de loi de crédits est appuyée par des renseignements pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse des tendances de la composante de gestion 7, « Qualité des rapports sur le rendement », révèle une amélioration générale de la qualité des RPP et des RMR déposés au Parlement au cours des trois dernières années. Avant la ronde VI du CRG, aucun ministre n'avait obtenu la cote « fort » pour cette composante de gestion. Toutefois, au cours de la ronde la plus récente du CRG, dix ministères ont obtenu cette cote. Les composantes de gestion et de contrôle des finances ont affiché des améliorations régulières, année après année. • Le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses ont été déposés conformément au calendrier du Parlement. • Les Comités ont examiné le budget des dépenses, comme l'indiquent les présences ministérielles devant les comités pour expliquer les besoins énoncés dans les budgets des dépenses. • Approbation par le Parlement des lois de crédits.

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière



Le Secrétariat offre du soutien au Conseil du Trésor dans le cadre de son rôle de service du budget du gouvernement. Le rôle du Secrétariat est de donner des conseils et de présenter des recommandations au Conseil du Trésor au sujet de l'affectation des ressources pour veiller à ce qu'elles s'harmonisent aux priorités et aux responsabilités du gouvernement et, ainsi, à ce que les programmes fédéraux soient efficaces et efficaces et qu'ils donnent lieu à une optimisation des ressources.

Activité de programme 2 - Gestion des dépenses et surveillance financière					
Ressources financières de 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines de 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
53 622	56 489	51 491	393	393	-

En 2008-2009, les dépenses réelles étaient moindres que le total des autorisations, notamment en raison de la réduction des besoins de dépenses en vue de conclure le Projet de renouvellement des systèmes du service du budget. Ce projet a entrepris le remaniement du Système d'information sur la gestion des dépenses pour gérer les processus du service du budget avec plus d'efficacité et d'efficience. Les retards au niveau de la dotation et de l'approbation du financement des projets ont également eu des répercussions sur les dépenses réelles.

Le tableau suivant fournit des renseignements sur les résultats attendus et les indicateurs de rendement clés pour l'AP 2, comme l'expose le RPP 2008-2009.

Résultats attendus	Principaux indicateurs de rendement	Éléments de preuve
Les ressources attribuées dans le but d'obtenir des résultats	• La totalité des dépenses de programmes directes sont examinées sur une période de quatre ans, et une partie des fonds est réaffectée de priorités faibles à des priorités à meilleur	• Environ 27 p. 100 des dépenses de programmes directes ont été examinées dans le cadre de la série d'examens stratégiques de 2008, ce qui a porté le pourcentage total examiné au cours des

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). De plus, le CRG (décrit dans la section I) a été reconnu par les partenaires internationaux comme une pratique exemplaire en matière d'évaluation du rendement de la gestion du secteur public³⁰.

Avantages pour les Canadiens

Le Secrétariat a collaboré avec les autres ministères afin de réduire les délais administratifs, de promouvoir la gestion du risque et d'améliorer la transparence. Tous ces éléments rehaussent la capacité de la fonction publique de répondre aux attentes des Canadiens. En raison des réformes de l'administration des subventions et des contributions, les groupes bénéficiaires sont en mesure de consacrer plus de ressources à l'exécution des programmes et à la prestation des services dont les Canadiens ont besoin. De même, les efforts déployés en vue de réduire les exigences en matière de rapports et de rationaliser les politiques et la réglementation augmentent l'efficacité des opérations gouvernementales. Le Secrétariat a amélioré la gestion gouvernementale des fonds publics en clarifiant les attentes en matière d'obligation de rendre compte et de gestion et en renforçant la capacité financière et de vérification dans l'ensemble du gouvernement. Par conséquent, le Secrétariat a amélioré le rendement global du gouvernement en matière de gestion.

Soutien et leadership offerts aux ministères et aux organismes sur les relations de travail

L'entrée en vigueur de la *Loi sur le contrôle des dépenses*, qui fait partie de la *Loi d'exécution du budget de 2009*, a permis d'accélérer le processus de négociation applicable à 26 des 27 tables de négociation collective et à la signature de 19 conventions collectives¹⁹ en 2008-2009. La *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public* (LERSP) faisait également partie de la *Loi d'exécution du budget*. La LERSP entrera en vigueur en 2011 et veillera à ce qu'une rémunération équitable (un salaire égal pour un travail de valeur égale) soit la responsabilité conjointe de l'employeur et des syndicats. La *Politique sur les conditions d'emploi* a été approuvée et une formation a été offerte aux ministères et aux organismes.

Quelle est l'incidence? En conseillant et en orientant les ministères, le Secrétariat s'est assuré d'une gestion responsable de la rémunération des fonctionnaires (pour une durée déterminée) et d'une grève a été évitée. Ces activités font partie du soutien donné par le Secrétariat au Conseil du Trésor en tant qu'employeur de l'administration publique centrale et contribuent à une gestion gouvernementale efficace et efficiente.

Cadre de gestion de la conformité

Le Cadre a été élaboré pour clarifier les rôles et les responsabilités liés à la gestion de la conformité aux politiques du gouvernement, notamment en donnant des conseils sur la façon de réagir adéquatement et de manière cohérente aux cas de non-conformité. Il comporte des principes clairs, fondés sur le risque, et veille à ce que du soutien et de la formation soient en place. Sa mise en œuvre débutera en 2009-2010, soit un peu plus tard que l'engagement initial.

Quelle est l'incidence? Le Cadre de gestion de la conformité joue un rôle important dans le renforcement de la conformité pangouvernementale aux lois et aux politiques, ce qui améliore la qualité de la gestion de la fonction publique fédérale.

Sommaire

Le Secrétariat a exécuté la plupart de ses initiatives de l'AP 1 en 2008-2009, ce qui a permis de réaliser les progrès décrits dans l'analyse du rendement qui précède et dans la section I. Toutefois, bien que le Cadre de gestion de la conformité ait été élaboré, sa mise en œuvre débutera en 2009-2010, soit un peu plus tard que l'engagement initial.

Globalement, les progrès réalisés dans le contexte de l'AP 1 sont conformes à l'orientation stratégique sur la gestion de la fonction publique adoptée par la plupart des autres pays de

19. http://www.lbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/coil_agre/siglist-fra.asp

Gestion de la réglementation consolidée

Le Secrétariat a continué à collaborer avec les ministères et les organismes pour mettre en œuvre la *Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation* (DCRR). Pour faciliter la conformité à la DCRR, le Centre de compétences en réglementation (CCR)¹⁸ a donné des conseils d'experts et a apporté son soutien à environ 40 des quelque 250 présentations relatives à la réglementation qui ont été examinées par le Secrétariat avant de devenir des textes juridiques. Le processus a été rationalisé en réduisant les documents nécessaires. L'amélioration du site Web sur la réglementation, des documents, des outils, des gabarits, ainsi que de nouveaux cours de formation offerts par l'École de la fonction publique du Canada ont permis d'offrir une meilleure orientation.

Quelle est l'incidence? L'analyse améliorée des propositions de réglementation a permis de gérer plus efficacement le régime de réglementation.

Pratiques de gestion financière et de vérification interne

Le BCG a dirigé la révision et la rationalisation des politiques de base en matière de gestion financière dans le cadre de l'Initiative de renouvellement des politiques. Celles-ci comprennent la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*, la *Politique sur le contrôle interne* et la nouvelle *Politique sur les paiements de transfert*.

La mise en œuvre de la *Politique sur la vérification interne* a entraîné la nomination de 42 membres aux 14 nouveaux comités consultatifs externes de vérification des ministères et des organismes (CVMO) en 2008-2009, ce qui portait le nombre total de CVMO à 41 en date du 1^{er} avril 2009. Les CVMO fournissent aux administrateurs généraux un examen indépendant de leurs processus ministériels de reddition de comptes et de contrôle des dépenses. Les administrateurs généraux peuvent se servir de ces renseignements pour atténuer les risques et améliorer le rendement du ministère.

Des initiatives ciblées de recrutement et de perfectionnement professionnel ont permis de développer les capacités des collectivités de vérification interne et de gestion financière. Le BCG a donné des conseils opportuns et stratégiques aux dirigeants principaux des finances et aux dirigeants principaux de la vérification en ce qui concerne le budget fédéral de 2009.

Quelle est l'incidence? Les instruments de politique, nouveaux et révisés, ont clarifié les rôles, les responsabilités et les attentes en matière de pratiques pangouvernementales de gestion financière et de vérification interne. Le renouvellement de ces politiques consolide la vérification et les obligations de rendre compte conformément à la LFR.

18. <http://www.regulation.gc.ca/documents/core-ccr-fra.asp>

Analyse du rendement

Cette section décrit les progrès réalisés à l'égard des engagements relatifs à l'AP 1 qui ont été pris dans le RPP 2008-2009 dans les secteurs suivants : renouvellement de l'ensemble des politiques, gestion de la réglementation, gestion financière, vérification interne et relations de travail. Outre les initiatives décrites ci-après, des données sur le rendement relatives aux approches visant à promouvoir la gestion fondée sur le risque et la surveillance des projets de TI et la sécurité des TI figurent en ligne dans l'annexe.

Initiative de renouvellement des politiques¹⁷

Aux termes du *Plan d'action sur la responsabilité fédérale*, le gouvernement du Canada s'est engagé à diminuer de moitié le nombre de politiques du Conseil du Trésor. Toutefois, le Secrétariat prévoit dépasser cet objectif en annulant 136 des 180 politiques (il en resterait alors seulement 44). Des 136 politiques devant être annulées, 80 ont été abrogées à ce jour, dont plus de 30 politiques de gestion financière.

Quelle est l'incidence? Les rôles et les responsabilités des principaux intervenants (administrateurs généraux, cadres supérieurs et autres spécialistes fonctionnels) sont mieux ciblés et plus clairs. Les bons outils sont en place pour soutenir un régime pangouvernemental de gestion adapté au risque, fondé sur des principes et axé sur les résultats.

Les leçons tirées : Planification de la mise en œuvre et exécution des politiques

Dans le cadre de son Programme de changement, le Secrétariat a revu son approche de planification de la mise en œuvre et de l'exécution des initiatives pangouvernementales. Les leçons tirées étaient les suivantes :

- améliorer la communication avec les ministères en situant les nouvelles politiques et initiatives dans leur contexte, en faisant ressortir les avantages, et en favorisant les collectivités de pratique;
 - établir des plans de mise en œuvre adaptés qui reflètent la situation du ministère (p. ex., sa taille et sa capacité) et fournir des outils de formation et de mise en œuvre;
 - promouvoir l'appui à de nouvelles initiatives et politiques en mettant en place des réseaux interministériels d'expertise pour communiquer les réussites;
 - fournir des mesures incitant à la conformité pour favoriser la sensibilisation et l'engagement;
 - développer davantage la compétence à l'interne grâce au recrutement et à la formation ciblée.
- En intégrant les leçons tirées, le Secrétariat améliorera la mise en œuvre de nouvelles politiques et leur acceptation au sein des ministères. Il en résultera une gestion plus efficace.

<ul style="list-style-type: none"> • Des réunions bimensuelles ont été tenues avec les chefs de Relations de travail et de Santé et sécurité au travail pour faire le point sur les politiques et partager sur les tendances en matière de jurisprudence. • Le Secréariat a continué d'observer une diligence raisonnable dans le cadre du processus d'élaboration et de renouvellement des politiques. • Pendant le renouvellement des politiques, le Secréariat a continué de consulter et de conseiller les ministères sur les questions de mise en œuvre clés. • Le Secréariat a rencontré des représentants de plusieurs ministères pour leur donner des conseils et partager des leçons tirées suite à la réduction du labyrinthe de règles. • Les plans de mise en œuvre des politiques renouvelées en 2008-2009 tenaient compte des questions relatives au choix du moment, à l'ordonnancement et à la capacité d'alléger le fardeau pour les ministères. Le Secréariat a fait le point sur les nouvelles questions de mise en œuvre et a procédé aux ajustements nécessaires, d'après les leçons tirées, pour assurer une mise en œuvre complète et en douceur (p. ex., Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis, Politique sur la gestion des projets, Politique sur la vérification interne et Politique d'évaluation). • Dans le cadre de la planification de la mise en œuvre des diverses politiques, le Secréariat a tenu compte de la capacité ministérielle, en particulier de celle des petits ministères et organismes, et a adapté les instruments de politique en conséquence. • Toutes les politiques renouvelées comportent des objectifs clairs et des résultats attendus. La plupart des politiques renouvelées à ce jour en sont à l'étape initiale de mise en œuvre. Il est donc trop tôt pour faire rapport et pour mesurer le succès. Toutefois, des modèles logiques ont été mis au point pour plusieurs politiques qui en sont à leur deuxième ou à leur troisième année de mise en œuvre. • Toutes les politiques renouvelées devraient faire l'objet d'un examen quinquennal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité des conseils donnés aux ministères et aux organismes. • La mise en œuvre des politiques se fait de façon ordonnée et graduelle, en fonction de la capacité des ministères. • La mesure dans laquelle les politiques du Conseil du Trésor atteignent les résultats prévus. 	<p>Les ministères et les organismes estiment que les politiques du Conseil du Trésor et les conseils que le Secréariat leur donne sont clairs, pertinents et bien communiqués.</p>
--	--	--

réelles étaient inférieures au montant total des autorisations en raison de la réduction des besoins de soutien liés aux litiges et des retards dans le financement de projets.

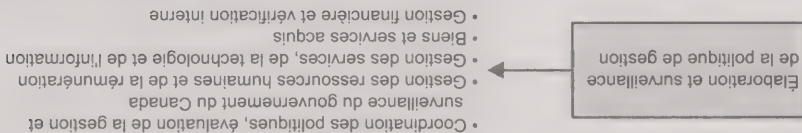
Le tableau suivant fournit des renseignements sur les résultats attendus et les indicateurs de rendement clés pour l'AP 1, comme l'expose le RPP 2008-2009.

Résultats attendus	Principaux indicateurs de rendement	Éléments de preuve
Les attentes fixées la gestion de la fonction publique.	<ul style="list-style-type: none">• L'évolution des cotes et des évaluations du CRG des ministères au fil du temps.• L'analyse comparative de la rémunération dans la fonction publique.	<ul style="list-style-type: none">• Le rendement du gouvernement à l'égard de 13 des 21 composantes de gestion évaluées s'est amélioré régulièrement au cours des deux dernières années (c.-à-d. dans le domaine de la gestion des valeurs et de l'éthique, du risque, du changement, des finances, des projets, des évaluations, de la gouvernance, de la vérification interne, du cadre de rendement, des rapports sur le rendement, de l'information, de la sécurité et de la continuité des opérations).• En 2008-2009, des améliorations ont également été observées à l'égard de deux composantes de gestion supplémentaires : la qualité du lieu de travail et la prestation de services axés sur le citoyen.
Les collectivités fonctionnelles reçoivent les outils et les connaissances appropriés afin de se conformer aux politiques du Trésor.	<ul style="list-style-type: none">• Les niveaux de recrutement sont mesurés par rapport aux objectifs.• Le niveau de capacité dans les principaux domaines de la gestion et collectivités fonctionnelles est évalué.• Des outils appropriés sont élaborés et utilisés et une formation appropriée est donnée.	<ul style="list-style-type: none">• Le Secrétaire a dirigé des initiatives centrales de développement communautaire et de mise en valeur du potentiel à l'échelle du gouvernement pour améliorer le recrutement dans les collectivités fonctionnelles clés. Par exemple, le BCG gère le programme de RPAF/RPVI qui permet de fournir aux organisations fédérales les meilleures recrues dans les domaines des finances et de la vérification interne.• Des commentaires et des conseils ont été donnés aux ministères relativement à des règlements présentés par le Cabinet.• Des améliorations ont été apportées au cadre de gestion du risque en vue des présentations relatives aux règlements.• Des documents d'orientation sur la mesure et l'évaluation du rendement ont été produits.• L'École de la fonction publique du Canada a créé deux cours (l'élaboration efficace des résumés de l'étude d'impact de la réglementation et Votre responsabilité en tant que régulateur) pour aider la collectivité de la réglementation à acquérir les connaissances et les compétences requises en

Section II : Analyse du rendement par activité de programme

Les résultats obtenus dans le cadre du résultat stratégique du Secrétariat – le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats – consolident l'efficacité et l'efficience de l'appareil gouvernemental fédéral, appuient les décisions du Parlement et du Cabinet, et font en sorte que les Canadiens sont bien servis par un gouvernement qui est responsable et transparent. Le résultat stratégique repose sur quatre activités de programme distinctes. Chacune d'entre elles est axée sur la création d'une fonction publique bien gérée et responsable qui obtient des résultats pour les Canadiens par une bonne attribution des ressources. La section qui suit met en relief les travaux en cours du Secrétariat dans le cadre de chaque activité de programme et son rendement en 2008-2009.

Activité de programme 1 : Elaboration et surveillance de la politique de gestion



Le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à s'acquitter de son rôle de conseil de gestion par l'entremise de mesures visant à promouvoir un meilleur rendement en matière de gestion et de la formulation de politiques à l'appui d'une gestion efficace et prudente des actifs du gouvernement, soit ses ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques.

Activité de programme 1 : Elaboration et surveillance de la politique de gestion

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues
136 137	160 777	153 568	1 062
			Ressources réelles
			1 119
			Écart
			57

L'augmentation d'environ 24,6 millions de dollars entre les dépenses prévues et le total des autorisations peut être attribuée au financement accordé aux conventions collectives, aux reports de fonds d'années précédentes, ainsi qu'à l'approbation de nouvelles initiatives. Les dépenses

Les dépenses du Secrétariat se sont accrues par rapport à l'exercice 2007-2008 essentiellement en raison des éléments suivants : le coût accru des programmes d'assurance de la fonction publique à l'échelle du gouvernement, l'augmentation des coûts au Secrétariat en raison des conventions collectives, ainsi qu'une augmentation des RH pour soutenir les nouveaux programmes et les programmes existants au sein du Secrétariat.

(L)	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi	10 557	9 098	0	9 481
	Autorisation de dépenser les recettes provenant de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	0	0	16
(L)	Montants adjugés par la Cour	0	5	0	0
	Total	1 744 412	1 856 598	4 503 946	2 860 853
					1 959 625
1.	Les dépenses de programme du Secrétariat, dont les programmes d'avantages sociaux des employés, ont augmenté de 5,6 p. 100 en raison des coûts en personnel accrus qui résultent des augmentations prévues dans les conventions collectives, du nouveau financement de programme, et de la dotation accrue de postes vacants pour des initiatives déjà approuvées. Les ressources inutilisées de 12 millions de dollars du crédit 1 sont attribuables au financement pour un projet de vérification interne qui n'a pas été mis en œuvre et une réduction des dépenses liées à la recherche en matière d'opinion publique; le financement de litiges qui n'était pas nécessaire; des retards liés à la mise en place de nouveaux projets, et dans l'activité contractuelle prévue.				
2.	Élimination en 2008-2009 du crédit 2, Subventions et contributions. L'initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto a été transférée à Environnement Canada conformément aux changements apportés aux rouages de l'administration publique qui ont été annoncés le 4 janvier 2007. Par conséquent, le crédit 2 a été éliminé. Le Secrétariat n'est plus tenu d'avoir un crédit distinct pour les subventions et les contributions, parce que ses contributions prévues sont inférieures à 5 millions de dollars (les contributions prévues sont de 200 000 \$).				
3.	Les crédits centraux sont transférés aux ministères et organismes afin de prévoir les dépenses diverses, urgentes ou imprévues, la mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales, les reports du budget de fonctionnement et les besoins en matière de rémunération. Ces fonds ont été approuvés dans le budget principal des dépenses. Ils ne sont pas dépensés au sein du Secrétariat, mais plutôt transférés à d'autres ministères, au besoin; en l'absence de besoins, ces fonds demeurent inutilisés.				
4.	La majeure partie des dépenses réelles (soit environ 90 p. 100) sont consacrées aux assurances de la fonction publique (crédit 20). Les hausses sont liées à la croissance de l'emploi pour faciliter le paiement de la cotisation de l'employeur aux régimes de retraite et d'assurance-médicaux. Ce crédit couvre le paiement de la cotisation de l'employeur aux régimes de retraite et d'assurance-médicaux. Ce crédit couvre le paiement de la cotisation de l'employeur aux régimes de retraite et d'assurance-médicaux.				
5.	Remboursement d'un paiement de l'année précédente qui n'était pas nécessaire.				

Le tableau suivant présente les affectations parlementaires par crédit qui constituent le financement du Secrétariat.

Crédits votés et postes législatifs (en milliers de dollars)

No de crédit voté ou de législatif (L)	Libellé tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget des dépenses 2008-2009	Total des autorisations 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
1	Dépenses du Programme ¹	156 963	176 482	165 237	196 338	184 209
2	Subventions et contributions ²	34 700	322	0	0	0
5	Éventualités du gouvernement ³	0	0	750 000	651 565	0
10	Initiatives pangouvernementales ³	0	0	7 141	7 141	0
15	Rajustements de rémunération ³	0	0	0	0	0
20	Assurances de la fonction publique ⁴	1 525 831	1 652 784	1 861 000	1 862 944	1 745 993
25	Report du budget de fonctionnement ³		0	1 200 000	113 426	0
30	Besoins en matière de rémunération ³		0	500 000	0	0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	14 689	17 632	20 472	20 835	20 835
(L)	Président du Conseil du Trésor – Traitement et allocation pour automobile	73	74	76	76	76
(L)	Versements en vertu de la Loi sur la mise au point des pensions du service public	15	4	20	3	3
(L)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contenueux administratif ⁵	1 584	197	0	-972	-972

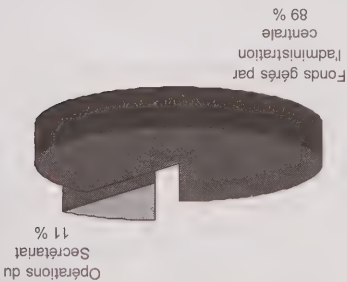
Profil des dépenses

Le Secrétariat a consacré un montant total de 1,96 milliard de dollars à la réalisation de son résultat stratégique, ce qui représente une hausse de ses dépenses réelles de 103 millions de dollars par rapport à 2007-2008.

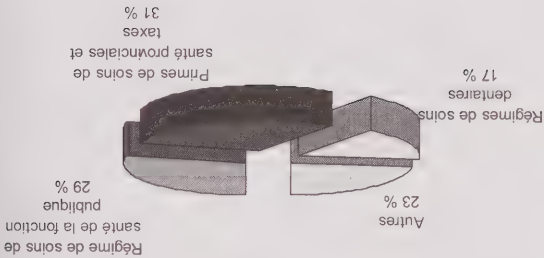
Les opérations du Secrétariat représentent 11 p. 100 des dépenses totales. Les dépenses qui restent ont trait aux fonds consacrés aux paiements versés en tant qu'employeur de la fonction publique que le Secrétariat gère à l'échelle centrale pour le compte du gouvernement.

La majeure partie de l'augmentation des dépenses par rapport à l'an dernier découle de l'assurance de la fonction publique (93 millions de dollars), ce qui est présentée sous l'AP 3. L'augmentation est essentiellement attribuable à une croissance du nombre de fonctionnaires et aux coûts accrus des régimes d'assurance des soins de santé.

Dépenses réelles 2008-2009



Assurance de la fonction publique 2008-2009



Principaux risques et défis	Mesures d'atténuation	Lien avec l'activité de programme
<p>maintenir une capacité suffisante en matière de RH pour répondre aux exigences opérationnelles et atteindre le résultat stratégique du Secrétariat. Ce risque est aggravé par les enjeux qui entourent l'image de marque de la fonction publique, le roulement rapide des employés au Secrétariat, les nouvelles attentes concernant les RH en vertu de la Loi sur la modernisation de la fonction publique et le coût élevé de la formation et du recyclage professionnel des employés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de la planification opérationnelle et des RH intégrées est en cours, y compris l'élaboration des politiques de RH fondées sur le risque. • Amélioration continue des programmes de recrutement et de perfectionnement postsecondaires. 	

En 2008-2009, le Secrétariat a établi un Profil de risque ministériel (PRM) pour 2009-2010. Le processus, adapté et amélioré grâce aux leçons tirées de l'année précédente, comprenait notamment une stratégie de consultation et de communications vigoureuse. L'évaluation du CRG reconnaissait les efforts déployés par le Secrétariat pour améliorer l'intégration de la gestion du risque à ses activités quotidiennes.

Au cours de l'exercice 2008-2009, la taille du Secrétariat s'est accrue considérablement, en raison du transfert des services partagés du ministère des Finances Canada et de l'ajout de l'ancienne AFPC pour constituer le BDPRH.

Les changements apportés à la structure organisationnelle et à l'effectif du Secrétariat devaient être faits soigneusement afin que la transition se déroule en douceur. Les changements organisationnels posent des défis à court terme. Toutefois, ces ajustements aux RH et aux services organisationnels devraient apporter des améliorations à long terme de la fonction centrale de RH et de la prestation de services internes.

Le tableau qui suit présente les principaux risques et défis définis dans le RPP 2008-2009 du Secrétariat et les mesures d'atténuation respectives qui ont été mises en œuvre.

Principaux risques et défis	Mesures d'atténuation	Lien avec l'activité de programme
Acceptation par les intervenants : Compte tenu de l'accroissement des attentes du Parlement et de la diminution de la tolérance au risque de la part du public, le Secrétariat se préoccupe à l'idée que la capacité des ministères et organismes de satisfaire aux attentes en matière de gestion puisse être compromise, particulièrement dans le contexte des pénuries de compétences qui se manifestent à l'échelle pangouvernementale dans certaines collectivités fonctionnelles de premier plan.	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre continue de la LFR et clarification des responsabilités des administrateurs généraux.• Réduction de 10 p. 100 du fardeau administratif rattaché au choix de programmes de subventions et de contributions dans six ministères.• Constitution d'un centre d'expertise des programmes de subventions et de contributions; entrée en vigueur de la nouvelle <i>Politique sur les paiements de transfert</i>.	Elaboration et surveillance de la politique de gestion
Conformité : Le Secrétariat se préoccupe à l'idée que les conséquences de la non-conformité aux politiques ne soient pas proportionnelles aux répercussions sur le plan des politiques publiques; il se préoccupe aussi à l'idée que l'innovation et la prise de risques dans la fonction publique puissent en subir le contre-coup.	<ul style="list-style-type: none">• Elaboration d'un cadre de gestion du risque qui favorise une culture de prise de risque intelligente pour atteindre des objectifs; approbation et mise en œuvre du cadre prévues en 2009-2010.• Elaboration et approbation d'un Cadre de gestion de la conformité; application prévue en 2009-2010.	Elaboration et surveillance de la politique de gestion des dépenses et surveillance financière
Ressources humaines : Compte tenu des récents changements démographiques, de la concurrence qui se manifeste en matière de recrutement et des pénuries de compétences dans des domaines importants, le Secrétariat se préoccupe à l'idée qu'il soit de plus en plus difficile de	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre de la stratégie des RH de 2008-2011.• Des comités de la haute direction ont examiné les résultats de l'étude sur le roulement de l'effectif, qui mènera à l'élaboration d'un plan	Services internes

3. Renforcer la gestion interne du Secrétariat

► Harmonisation avec l'AP 4 : Services internes

Priorités opérationnelles			Type	État
3a) Des stratégies habilitantes ministérielles sont élaborées et mises en œuvre conformément à un rôle plus stratégique et plus cible du Secrétariat.			En cours	Satisfait à presque toutes les attentes
3b) Les pratiques de gestion internes continuent de s'améliorer à la suite de l'évaluation du CRG du Secrétariat.			En cours	Satisfait à presque toutes les attentes

Les priorités de gestion interne du Secrétariat pour 2008-2009 et le rendement atteint relativement à ces priorités font l'objet de la section II.

Cadre opérationnel et analyse du risque

Le contexte de fonctionnement global gagne en complexité et le Secrétariat doit faire preuve de souplesse et d'adaptabilité.

En 2008-2009, le Secrétariat a joué un rôle clé dans le soutien à la mise en œuvre des initiatives de stimulation annoncées dans le budget fédéral de 2009 en réaction au ralentissement économique.¹⁵ Ces initiatives ciblées, temporaires et en temps opportun nécessitent un examen et une approbation accélérés de milliards de dollars au cours des deux prochaines années. Le Secrétariat a appliqué de nouvelles procédures pour accélérer les autorisations tout en faisant preuve d'une diligence raisonnable. Il s'agit notamment de la création d'un crédit central à durée fixe (le crédit 35 du Conseil du Trésor) et une méthode plus souple qui s'applique aux présentations au Conseil du Trésor. Le Secrétariat a également instauré un cadre de surveillance et de rapport plus rigoureux pour s'assurer que les parlementaires et les Canadiens soient tenus au courant de la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada.

Outre les besoins urgents, le Secrétariat fait face à des défis constants et s'efforce de les relever en harmonie avec les priorités du greffier du Conseil privé en matière de renouvellement de la fonction publique.¹⁶ Des progrès importants ont été réalisés relativement aux stratégies d'atténuation prévues pour faire face aux pénuries de personnel compétent et au roulement élevé de personnel et pour s'adapter à l'évolution des données démographiques.

15. <http://www.budget.gc.ca/2009/plan/bptoc-fra.asp>
16. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/apla-fra.asp>

dépenses et à l'attribution des crédits. Le Secréariat gère ce processus en préparant le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses en vue du dépôt à la Chambre des communes.

Le Secréariat a continué à améliorer le SCD grâce à plusieurs initiatives décrites dans le présent rapport, dont les examens stratégiques, la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*, la *Politique d'évaluation*, et la présentation de rapports au Parlement.

Pour la première fois en une décennie, le premier budget supplémentaire des dépenses a été approuvé par les parlementaires en juin plutôt qu'en décembre. De plus, en réaction au ralentissement économique, un nouveau crédit central d'une durée limitée (le crédit 35¹⁴ du Conseil du Trésor) et d'un montant de 3 milliards de dollars a été créé pour faciliter la mise en œuvre en temps opportun en 2009-2010 des initiatives du budget fédéral de 2009.

Le budget principal des dépenses et trois budgets supplémentaires des dépenses ont été présentés au Parlement pour appuyer quatre lois de crédits dont le montant totalise 83 milliards de dollars en crédits budgétaires votés.

On a continué à apporter des améliorations à la fonctionnalité et à la convivialité du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD), notamment au moyen de la première application du système de mise à jour annuelle des niveaux de référence, des autorisations de changements majeurs aux AAP ministérielles et de la mise en œuvre de fonctions de collecte de données pour soutenir les examens stratégiques.

Quelle est l'incidence? La présentation du budget supplémentaire des dépenses à la Chambre des communes plus tôt cette année s'est traduite par une meilleure harmonisation des budgets des dépenses avec le budget fédéral de 2008 et a donné aux ministères l'occasion de commencer à offrir des programmes et des services dès que possible au cours de l'exercice. La création du crédit 35 a permis aux ministères de commencer à mettre en œuvre les mesures approuvées dans le budget fédéral de 2009 en date du 1^{er} avril 2009, plutôt que d'avoir à attendre l'autorisation de la totalité des crédits en juin. Les améliorations apportées au SCD renforçaient la gestion fondée sur les résultats et la surveillance financière.

14. <http://www.fin.gc.ca/pub/report-rapport/2009-2/capa1-fra.asp>

Améliorer la gestion des ressources humaines

En 2008, le Secrétariat a dirigé le premier examen stratégique horizontal. Il était axé sur la fonction centrale de gestion des ressources humaines (RH) et touchait six organisations investies de responsabilités en gestion des RH. L'examen a donné lieu au regroupement des fonctions existantes de l'Agence de la fonction publique du Canada au Secrétariat, ce qui a amené la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), dont les locaux se trouvent au Secrétariat.

La création du BDPRH contribuera à rationaliser les fonctions de RH afin que les investissements en gestion des RH soient efficaces et efficaces. Elle procurera en outre aux administrateurs généraux la souplesse dont ils ont besoin pour mieux attirer et gérer des employés, ce qui s'inscrit dans les constatations du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique, qui recommandait dans son deuxième rapport annuel que les administrateurs généraux aient la responsabilité principale en matière de RH, et soient appuyés par un organisme central plus petit qui s'occuperait plus spécifiquement des fonctions nécessitant des approches et des politiques pangouvernementales.

Renouvellement de la Politique d'évaluation

La *Politique d'évaluation* renouvelée est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009. Sa mise en œuvre permettra d'améliorer la qualité des résultats des évaluations en établissant une norme applicable aux évaluations. Elle comporte, notamment, des critères d'évaluation de l'optimisation des ressources. Une directive et une norme de soutien ont également été créées. Des outils d'amélioration des compétences et des capacités d'évaluation dans l'ensemble du gouvernement sont en cours d'élaboration et seront diffusés en 2009-2010.

Quelle est l'incidence? La politique permettra de constituer une base exhaustive et fiable d'information probante servant à appuyer l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions par le Cabinet et la communication d'information au public.

Priorité opérationnelle	Type	État
2b) Le Système de gestion des dépenses du gouvernement et les rapports sur le rendement financier sont améliorés.	En cours	Satisfait à toutes les attentes

Système amélioré de gestion des dépenses et améliorations au processus régissant le budget des dépenses

Le Système de gestion des dépenses (SGD) représente le cadre d'élaboration et de mise en œuvre des plans de dépenses du gouvernement à l'appui de ses priorités. Le gouvernement obtient l'autorisation du Parlement de dépenser des fonds publics en ayant recours au budget des

l'engagement du gouvernement du Canada de simplifier l'administration, tout en renforçant la responsabilité en matière de gestion des subventions et des contributions, a été respecté.

2. Renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats et la surveillance financière

- Harmonisation avec l'AP 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière

Priorité opérationnelle		
État	Type	2a) La gestion axée sur les résultats est renforcée et l'information sur les programmes et les dépenses est améliorée afin d'appuyer la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources.
	En cours	Satisfait à toutes les attentes

Les examens stratégiques sont des évaluations de toutes les dépenses de programme directes afin de veiller à l'excellence en matière de gestion et à l'optimisation des ressources. Le cycle d'examen de quatre ans aide les ministères à déterminer les possibilités de réaffecter des fonds à des priorités plus importantes et à des programmes offrant un meilleur rendement, c'est-à-dire ceux qui répondent le mieux aux besoins des Canadiens, s'harmonisent aux responsabilités fédérales et sont viables à long terme.

Les leçons tirées de la série d'examens de 2007, qui sont exposés dans le RMR 2007-2008, ont été intégrées à la planification et à l'exécution de la deuxième série. En 2008, 21 ministères et organismes ont effectué avec succès les examens stratégiques de leurs programmes et de leurs dépenses et ont fait part des résultats obtenus au Cabinet. Les réaffectations mentionnées dans la série de 2008 s'établissaient à 349 millions de dollars pour 2009-2010, à 449 millions de dollars pour 2010-2011, et à 586 millions de dollars pour 2011-2012, comme l'annonçait le budget fédéral de 2009. Ceci porte le montant total des dépenses de programme directes examinées au cours des deux premières années des examens stratégiques à une proportion de 42 p. 100.

Quelle est l'incidence? Les économies réalisées grâce au processus d'examen stratégique ont été réaffectées à des priorités plus importantes et à des programmes plus efficaces, ce qui permet d'appuyer une approche de gestion des fonds plus rigoureuse et fondée sur les résultats.

Cadre de responsabilisation de gestion¹²

L'instrument intégré du Secrétariat permettant d'évaluer le rendement en matière de gestion continue d'évoluer en réaction aux divers contextes des 52 ministères et organismes évalués. Le processus du CRG de 2008-2009 présentait une approche fondée sur le risque dans le domaine de la gestion des RH. D'autres activités de sensibilisation ont été exercées dans le but d'amener les ministères à participer : un lancement élargi a eu lieu pour que la méthodologie du CRG soit clarifiée et une conférence sur les pratiques avant-gardistes a donné aux ministères participants l'occasion de partager les pratiques exemplaires et de discuter des leçons tirées. L'amélioration des lignes directrices offertes par le Secrétariat a contribué, dans une proportion de 50 p. 100, à réduire les exigences en matière de rapports imposées aux ministères.

CRG
Examen quinquennal du
Un examen de cet outil
d'évaluation de la gestion a
été effectué. Les résultats
étayeront les améliorations
apportées au CRG, comme
la mise en œuvre d'une
approche des évaluations
ministérielles fondée sur le
risque.

Quelle est l'incidence? La rationalisation et l'amélioration du processus du CRG ont réduit les exigences en matière de rapports. Le CRG continue de soutenir les ministères dans leur quête de l'excellence en matière de gestion.

Réforme de l'administration des programmes de subventions et de contributions

En mai 2008, le président du Conseil du Trésor a lancé le *Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions*¹³ en réponse aux recommandations d'un groupe d'experts indépendant. Dans le cadre du Plan, une nouvelle *Politique sur les paiements de transfert* est entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2008. Un centre d'expertise sur les programmes de subventions et de contributions a été établi pour orienter la réforme des pratiques de gestion ainsi que pour diriger et soutenir les ministères. Le centre s'est essentiellement employé à travailler avec six ministères responsables de plus de 50 p. 100 du financement en subventions et contributions du gouvernement. Il s'est efforcé d'aider ces ministères à mettre en œuvre leurs plans d'action individuels en matière de subventions et de contributions. En outre, il a tenu 26 ateliers d'information dans tout le Canada, et créé un outil de partage des pratiques exemplaires.

Quelle est l'incidence? Cette réforme a eu pour incidence de donner une direction et du soutien relativement à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'action ministériels, ce qui a entraîné une diminution de 10 p. 100 du fardeau administratif lié aux programmes choisis. Ainsi,

¹² <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp>

¹³ <http://www.tbs-sct.gc.ca/gcr-esc/docs/2008/ragcp-rapsc-fra.asp>

continue de la LFR appuie le programme de gestion du gouvernement, qui inclut la rationalisation de règles et la présentation de rapports, l'amélioration des mécanismes administratifs, ainsi que la promotion de l'innovation et de la gestion fondée sur le risque.

Démêler le labyrinthe de règles

Alléger la charge que représentent pour les fonctionnaires des règles, des exigences en matière de rapport et des procédures administratives complexes – ce qu'il est convenu d'appeler le « labyrinthe de règles » – voilà qui est essentiel si on veut offrir de meilleurs services aux Canadiens et aux Canadiennes (Discours du Trône, novembre 2008). Le Plan d'action lié au labyrinthe de règles comprend plus de 60 mesures coordonnées qui sont prises par divers ministères pour améliorer la façon d'exercer des activités afin de rendre le gouvernement plus efficace. Le Comité consultatif du

premier ministre sur la fonction publique a donné son aval au Plan d'action dans son troisième rapport, intitulé « L'atteinte de résultats : Responsabilité et action »¹¹ (février 2009). On est notamment parvenu à réduire les exigences en matière de rapport liées aux politiques du Conseil du Trésor de 25 p. 100.

Quelle est l'incidence? Le Secrétaire a établi des objectifs et des attentes clairs afin de s'assurer que les règles sont proportionnelles au risque, de simplifier la présentation de rapports, et d'améliorer les processus administratifs. La mise en œuvre continue permettra d'améliorer encore davantage le rendement et de relever la valeur, tout en atténuant les inefficacités, en assurant une protection contre les risques majeurs et en préservant les obligations de rendre compte.

Priorité opérationnelle	Type	État
1b) Le rendement de la gestion est renforcé dans l'ensemble du gouvernement.	En cours	Satisfait à presque toutes les attentes

11. <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&Page=information&Sub=publications&Doc=ar-ra/16-2009/3rd-3eme/index-fra.htm>

Priorité ministérielle 3 : Renforcer la gestion interne au Secrétariat

- Le Secrétariat a fait progresser le changement organisationnel dans le cadre de son Programme du changement pour renforcer le leadership stratégique, la collaboration et la gestion du risque.
- Les pratiques de gestion interne ont été améliorées, plus particulièrement dans des secteurs prioritaires comme l'évaluation, la technologie de l'information et la gestion de l'information.

Contribution des priorités au résultat stratégique

Dans son RPP 2008-2009, le Secrétariat a défini des priorités opérationnelles particulières à titre d'appui à ses trois priorités ministérielles. Voici les initiatives et les résultats clés qui illustrent les progrès ayant été faits à l'égard de la réalisation du résultat stratégique du Secrétariat.

1. Améliorer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion

- Harmonisation avec l'AP 1 : Elaboration et surveillance de la politique de gestion

Priorité opérationnelle		
Type	État	
1a) Les responsabilités et les obligations de rendre compte sont précisées relativement aux pratiques de gestion et aux attentes du ministère.		
En cours	Satisfait à presque toutes les attentes	

Poursuite de la mise en œuvre de la Loi fédérale sur la responsabilité

La LFR a reçu la sanction royale en décembre 2006. Depuis, le Secrétariat a assumé la responsabilité de la mise en œuvre de certaines parties de la LFR et de son Plan d'action afférent. Il a également joué un rôle de coordination dans la mise en œuvre globale de la Loi, en présentant des séances d'information afin de mieux faire comprendre la Loi et ses répercussions, ainsi qu'en actualisant le site Web de la LFR¹⁰ à l'intention des parlementaires et des membres du public pour qu'ils puissent avoir accès à des nouvelles et à des renseignements à jour. En date du 2 juillet 2008, toutes les parties de la Loi étaient en vigueur.

L'adoption de modifications à la *Loi sur le lobbying* et à ses règlements d'application et la publication d'un guide à l'intention des titulaires de charge publique constituent les réalisations principales de 2008-2009. Le Commissariat au lobbying du Canada a ensuite été constitué pour appliquer la nouvelle loi.

Quelle est l'incidence? La LFR a renforcé la responsabilité du gouvernement du Canada et a augmenté son niveau de transparence à l'égard des Canadiens et des parlementaires. La mise en œuvre

10. <http://www.faa-ffi.gc.ca/index-fra.asp>

Priorité ministérielle 1 : Renforcer les pratiques de gouvernance, de responsabilité et de gestion

- Le Plan d'action lié au labyrinthe de règles du Secrétariat, lancé en mai 2008, a largement contribué à la diminution des règles et des exigences en matière de rapports superflues et inefficaces.
- Les responsabilités et les obligations de rendre compte en matière de pratiques ministérielles de gestion ont continué à être clarifiées grâce à la mise en œuvre continue de la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) et de l'Initiative de renouvellement des politiques du Secrétariat.
- L'utilisation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et la réforme continue de l'administration des subventions et des contributions ont renforcé le rendement en gestion à l'échelle fédérale.
- L'entrée en vigueur de la *Loi sur le contrôle des dépenses*, qui fait partie de la *Loi d'exécution du budget de 2009*, a permis de réaliser des progrès importants en matière de la négociation et de signature des conventions collectives.

Priorité ministérielle 2 : Renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats et la surveillance financière

- Le Secrétariat a réagi aux circonstances économiques exceptionnelles vécues en 2008-2009 en créant un nouveau crédit central, d'une durée limitée, de 3 milliards de dollars et un processus accéléré d'examen et d'approbation du financement de nouveaux programmes. Cette mesure avait pour but d'accélérer la mise en œuvre en 2009-2010 des initiatives du budget fédéral de 2009.
- Les examens stratégiques des programmes et des dépenses de 21 ministères soutenaient une approche plus rigoureuse de gestion des ressources fondée sur les résultats. Le renouvellement de la *Politique d'évaluation* donnera lieu à une base de preuves plus solide dans le but d'éclairer les décisions en matière de programmes et de budget.

Le Plan d'action économique du Canada

Le budget fédéral de 2009 exposait le Plan d'action économique du Canada, qui avait pour but d'offrir des mesures de stimulation économique immédiates et de promouvoir la croissance à long terme.

Le Secrétariat a joué un rôle de leadership dans sa mise en œuvre. En 42 jours, le Secrétariat a appuyé les ministres du Conseil du Trésor dans le cadre de l'examen d'initiatives d'une valeur de 20 milliards de dollars, au moyen d'un mécanisme d'examen accéléré fondé sur le risque et axé sur l'application de la diligence raisonnable.

(AP 4) sont réparties entre les autres AP du Secrétaire, conformément aux lignes directrices sur les rapports du Conseil du Trésor.

Une hausse de 13 p. 100 des dépenses au titre de l'AP 1 est surtout attribuable à l'augmentation des dépenses consacrées aux initiatives déjà approuvées, comme la reconstitution du BCG, l'amélioration de la Direction du dirigeant principal de l'information et la surveillance des services gouvernementaux. Les dépenses réelles étaient inférieures au total des autorisations en raison de la diminution des besoins en matière de soutien aux litiges et des retards dans le financement des projets. Malgré le fait que certains travaux ont été retardés, le Secrétaire a respecté la plupart des engagements décrits dans son *Rapport sur les plans et priorités 2008-2009*⁷ (RPP) et a considérablement rehaussé l'efficacité du gouvernement.

Les dépenses réelles de l'AP 2 ont diminué par rapport à 2007-2008, essentiellement en raison de la fin des dépenses consacrées au Projet de renouvellement des systèmes du service du budget. À titre de service du budget du gouvernement, le Secrétaire se voit allouer des ressources à titre de fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique. Ces activités, qui sont décrites à l'AP 3, expliquent la majeure partie de l'écart dans les dépenses du Secrétaire. La majorité des augmentations peuvent être attribuées à la hausse du coût du régime d'avantages sociaux des employés. (Pour plus de détails, se reporter à la section Profil des dépenses.)

Progrès touchant les priorités ministérielles

L'objectif à long terme du Secrétaire consiste à réaliser son résultat stratégique. L'importance de ce résultat a été expressément reconnue dans le discours du Trône du 19 novembre 2008,⁸ dans lequel le gouvernement avait établi que « rendre le gouvernement plus efficace » était l'une de ses grandes priorités.

Pour réaliser des progrès en vue d'atteindre ce résultat stratégique, le Secrétaire a établi trois priorités ministérielles dans son RPP 2008-2009.⁹ Les réalisations principales à l'appui de ces priorités sont mises en relief ci-après. Le Secrétaire a également joué un rôle important dans l'accélération de la mise en œuvre du budget fédéral de 2009.

7. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/bd/lbdtb-fra.asp>

8. <http://www.sft-ddt.gc.ca/tra/media.asp?id=1383>

9. Le Secrétaire élabore actuellement un cadre de mesure du rendement (CMR) conformément à la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (voir <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14252§ion=text#>). Par conséquent, des indicateurs et des objectifs n'ont pas été publiés dans son RPP 2008-2009. Le profil de certaines initiatives est établi ici pour illustrer les progrès réalisés à l'égard de la réalisation du résultat stratégique.

Ressources humaines pour 2008-2009 (équivalent temps plein)

Ressources prévues ⁴	1 455	
Ressources réelles	1 512	
Écart	57	

Le nombre réel d'équivalents temps plein (ETP) excédait le nombre prévu d'ETP surtout parce que le Secrétariat a assumé des responsabilités supplémentaires dans les domaines suivants : les services informatiques interministériels, les litiges concernant l'équité salariale, ainsi que les relations de travail.

Tableau sommaire sur le rendement de 2008-2009 : données financières par activité de programme⁵ (en milliers de dollars)

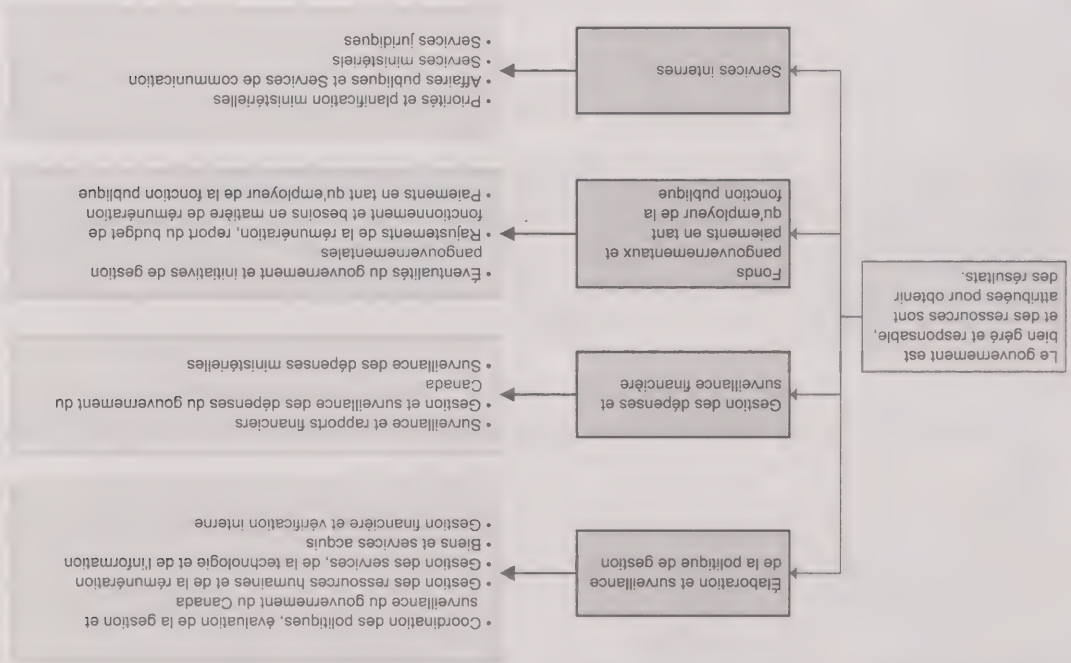
Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
1. Elaboration et surveillance de la politique de gestion	135 196	136 343	136 137	160 777	153 568	
2. Gestion des dépenses et surveillance financière	59 401	49 442	53 622	56 489	51 491	Affaires gouvernementales ⁶
3. Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	1 662 001	4 318 161	1 861 020	2 643 588	1 754 566	
Total	1 856 598	4 503 946	2 050 779	2 860 854	1 959 625	

Le tableau ci-dessus donne un sommaire du rendement de trois des quatre activités de programme (AP) pour 2008-2009. Les ressources humaines et financières des Services internes

4. Les ressources humaines prévues et réelles incluent 195 équivalents temps plein pour le Secteur des services ministériels.

5. Pour consulter les descriptions des programmes, se reporter au budget principal des dépenses à l'adresse

<http://www.lbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-fra.aspx>



Sommaire - Rendement

Les tableaux qui suivent établissent un sommaire des ressources totales du Secrétariat pour 2008-2009.

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	2 050 779	Total des autorisations	2 860 854	Dépenses réelles	1 959 625
------------------	-----------	-------------------------	-----------	------------------	-----------

Le Secrétariat a dépensé environ 1,9 milliard de dollars en 2008-2009. La majeure partie de l'écart entre les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles peut être attribuée à l'exigence de faire rapport des fonds pangouvernementaux centraux non attribués sous « Total des autorisations ». (Pour plus de détails, se reporter à la section Profil des dépenses.)

capacités pangouvernementaux dans les domaines de la gestion financière et de la vérification interne. Avec la création du BDPPRH, le Secrétariat soutient la gestion des ressources humaines (RH) dans l'ensemble de la fonction publique, notamment la gestion des politiques et des programmes sur les relations de travail, la rémunération, les pensions et les avantages sociaux.

Le Secrétariat joue trois rôles centraux relativement aux divers ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral :

- un rôle de surveillance, qui comprend l'établissement de politiques, de normes et de rapports sur la gestion globale et le rendement budgétaire au sein du gouvernement;
- un rôle d'habilitation, qui a pour but d'aider les ministères à améliorer le rendement de la gestion;
- un rôle de leadership pour gérer et modeler la gestion du secteur public.

Les fonctions du Secrétariat exercent une incidence directe sur la qualité de la gestion de la fonction publique fédérale ainsi que sur l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes et de la prestation des services du gouvernement.

Résultat stratégique et architecture des activités des programmes

Le diagramme ci-après illustre le résultat stratégique, les activités de programme et les sous-activités de programme qui forment l'architecture des activités des programmes (AAP) du Secrétariat. Il représente les programmes de base et illustre les résultats qui contribuent à la réalisation du résultat stratégique du Secrétariat.

Section I : Survol du ministère

Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est l'organe administratif du Conseil du Trésor. En cette qualité, il appuie les ministres du Conseil du Trésor et renforce le mode de gestion du gouvernement afin de mieux servir les Canadiens et de veiller à l'optimisation des ressources dans le cadre des dépenses du gouvernement.

Responsabilités

Le Secrétariat de concert avec l'École de la fonction publique du Canada, le Commissariat au lobbying du Canada et le Commissariat à l'intégrité du secteur public forment le portefeuille des organisations qui soutiennent le Conseil du Trésor. Depuis le 2 mars 2009, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) est devenue le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines¹ (BDPRH) et occupe maintenant des locaux au sein du Secrétariat. Un rapport ministériel sur le rendement distinct pour 2008-2009 a été publié concernant l'ancienne agence et il se trouve sur le site Web du Secrétariat.²

Le Secrétariat formule des

recommandations et appuie le Conseil du Trésor dans chacun de ses rôles en donnant des conseils en matière de politiques, de règlements et de dépenses de programme qui favorisent une saine gestion des ressources gouvernementales. Le Secrétariat assure également du leadership et donne des conseils aux responsables des fonctions de gestion au sein des ministères,³ tout en respectant la responsabilité et l'obligation de rendre compte premières des administrateurs généraux en matière de gestion de leurs ministères et leurs rôles en tant qu'administrateurs des comptes. Par l'entremise du Bureau du contrôleur général du Canada (BCG), le Secrétariat est responsable de l'orientation, du leadership et du renforcement des

- Le Conseil du Trésor est un comité de ministres du Cabinet investi de multiples responsabilités de gestion de l'excellence, d'élaboration de politiques et de surveillance du budget. À titre de gestionnaire général de l'administration publique, le Conseil du Trésor exerce les trois principaux rôles suivants :
- Il agit à titre de conseil de gestion du gouvernement, responsable de promouvoir l'amélioration du rendement de la direction, d'élaborer des politiques et d'établir des priorités de gestion des biens et des ressources du gouvernement, et de superviser la fonction de réglementation du gouvernement.
 - Il agit à titre de service du budget du gouvernement chargé d'étudier et d'approuver les plans de dépenses proposés des ministères.
 - Il fait office d'employeur de l'administration publique centrale, responsable de la gestion des ressources humaines.

1. <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dph/index-fra.asp>

2. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

3. Dans le présent document, le mot « ministère » désigne à la fois les ministères et les organismes.

Cette année, nous avons également conclu et signé 19 conventions collectives et avons accéléré les négociations avec 26 des 27 tables des négociations collectives. Je suis particulièrement fier du travail que nous avons accompli pour actualiser le régime d'équité salariale axé sur les plaintes et la confrontation qui supposait un processus long et coûteux. Dans le cadre de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*, nous avons établi un processus rigoureux qui permet de veiller à ce que les employeurs règlent les questions d'équité salariale en temps opportun.

Grâce à son Plan d'action lié au labyrinthe de règles, le Secrétariat a continué à alléger les règles, les exigences et les processus superflus et inefficaces qui empêchent les fonctionnaires d'offrir des programmes et des services de première qualité aux Canadiens. Par exemple, cette année, nous avons diminué de 80 p. 100 les exigences en matière de rapports liées à nos politiques ayant trait aux ressources humaines.

Ces initiatives, et de nombreuses autres, s'inscrivent dans notre engagement continu d'excellence en gestion dans la fonction publique du Canada. Je me réjouis à l'idée de miser sur la collaboration des femmes et des hommes engagés et dévoués qui œuvrent au Secrétariat.



L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009* du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétaire). Ce rapport donne un aperçu des mesures qui ont été prises pour rendre le gouvernement plus efficace et en harmonie avec les priorités des Canadiens, nombre d'entre eux étant touchés par la récession économique mondiale.



Le Secrétaire peut être fier de ses réalisations de la dernière année. Il a contribué à la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada, dont l'objectif consistait à stimuler l'économie au cours d'une période de 24 mois. Jamais dans l'histoire du Canada un budget n'avait été présenté si tôt dans l'année. Grâce à un certain nombre de mesures novatrices, les responsables du Secrétaire ont placé le gouvernement en position de réagir rapidement et efficacement aux besoins des familles et des entreprises canadiennes, tout en continuant à assurer la responsabilité et la transparence. En seulement 42 jours, les ministres du Conseil du Trésor ont passé en revue des autorisations de dépenser de l'ordre de 20 milliards de dollars, ce qui a permis au Canada d'offrir l'un des ensembles de mesures de stimulation les plus imposants et les plus rapides parmi les pays du G8.

Le Secrétaire a également continué à améliorer la gérance des fonds publics au moyen de son système de gestion des dépenses, qui comprend des examens stratégiques de chacun des ministères sur un cycle de quatre ans. Au cours de la dernière année, 21 ministères et organismes représentant environ 27 p. 100 du montant total des dépenses de programme du gouvernement ont pris part à la deuxième série d'examen. Les économies ainsi réalisées ont servi à financer les priorités énoncées dans le budget fédéral de 2009.

Parmi les autres réalisations ayant nécessité la collaboration étroite de plusieurs ministères, mentionnons la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sein du Secrétaire. Le nouveau bureau regroupe les fonctions de l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada et celles du Secrétaire dans les domaines du régime de pensions et d'avantages sociaux, des relations de travail et de la rémunération. Cette réorganisation importante, qui réduira les chevauchements et les doublons, résulte de l'examen stratégique horizontal de 2008 de six organisations fédérales investies de responsabilités en gestion des ressources humaines. Elle se conforme aux recommandations du deuxième rapport annuel du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique.

Table des matières

Message du président.....	1
Section I : Survol du ministère	3
Raison d'être.....	3
Responsabilités.....	3
Résultat stratégique et architecture des programmes.....	4
Sommaire - Rendement.....	5
Progrès touchant les priorités ministérielles	7
Contribution des priorités au résultat stratégique.....	9
Cadre opérationnel et analyse du risque	15
Profil des dépenses.....	18
Section II : Analyse du rendement par activité de programme.....	21
Activité de programme 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion.....	21
Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière	28
Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique.....	33
Activité de programme 4 : Services internes	34
Section III : Renseignements supplémentaires.....	38
Principales données financières	38
Analyse des tendances.....	39
Autres éléments d'intérêt	41
Liste de tableaux supplémentaires.....	41

**Secrétariat du Conseil du Trésor du
Canada**

**Rapport ministériel sur le rendement
2008-2009**

P. Toews

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-estim.f.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpt/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est d'abord

comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie locale ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/15-2009
ISBN 978-0-660-64374-8

Canada



Pour la période se terminant
le 31 mars 2009

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada Rapport sur le rendement



CA1
FN
-E77

Government
Publications



Veterans Affairs Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/16-2009
ISBN 978-0-660-64375-5

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources

www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Veterans Affairs

2008-2009 Performance Report



The Honourable Greg Thompson, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs

MANDATE

Veterans Affairs Canada

Veterans Affairs Canada's mandate stems from laws, regulations and Orders in Council. Among the more significant is the *Department of Veterans Affairs Act*, which charges the Minister of Veterans Affairs with the following responsibilities:

" ... the care, treatment, or re-establishment in civil life of any person who served in the Canadian Forces or merchant navy or in the naval, army or air forces or merchant navies of Her Majesty, of any person who has otherwise engaged in pursuits relating to war, and of any other person designated ... the care of the dependants or survivors of any person referred to ... "

Through Order in Council P.C. 1965-688, Veterans Affairs Canada is responsible to keep alive the achievements and sacrifices made by those who served Canada in times of war and peace.

Veterans Review and Appeal Board

The Veterans Review and Appeal Board is an independent quasi-judicial tribunal that operates at arm's length from Veterans Affairs Canada. The Board has full and exclusive jurisdiction to hear, determine and deal with all applications for review and appeal that may be made to the Board under the *Pension Act*, *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act* - Part 3, the *War Veterans Allowance Act* and other Acts of Parliament. All matters related to appeals under this legislation are authorized under the *Veterans Review and Appeal Board Act*.

Office of the Ombudsman

The Veterans Ombudsman is an independent officer reporting directly to the Minister. The Ombudsman is mandated to uphold the Veterans Bill of Rights; and receive and review complaints stemming from programs and services provided or administered by Veterans Affairs or pertaining to the Bill of Rights. The Ombudsman assists Canada's Veterans by providing them with information on the Department's programs and services.

TABLE OF CONTENTS

SECTION I - OVERVIEW	1
Minister's Message	1
Chair's Message	2
Raison d'être	3
Responsibilities	3
Our European Sites	4
Program Activity Architecture	5
Performance Summary	6
Contribution of Operational Priorities to Strategic Outcomes	9
Risks and Challenges	16
Risk Context	16
Corporate Risks	16
Expenditure Profile	20
Voted and Statutory Items Displayed in Main Estimates	21
SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	22
Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support	22
Health Care and Re-establishment Benefits and Services	24
Remembrance Programming	26
Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards	28
Office of the Veterans Ombudsman independent review and recommendations on individual complaints and systemic issues	30
SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION	32
Financial Highlights	32
Consultations	33
List of Electronic Tables	34
Web sites	34
Contact Information	34
Portfolio Publications	34

SECTION I - OVERVIEW

Minister's Message



As Minister of Veterans Affairs, it is with great pride that I present our *2008-2009 Performance Report*. This report outlines how we met our commitments to the men and women and their families who count on us, while treating everyone who turned to Veterans Affairs Canada with respect, dignity and fairness.

The number of our modern day Veterans continues to increase. In response, we have continued to improve the services offered under the New Veterans Charter. For example, we increased the number of Operational Stress Injury Clinics to eight by opening clinics in Ottawa and Vancouver, with two more clinics to be added in the Fall of 2009. We have also increased our presence

on Canadian Forces Bases and Wings and offer transition services on-site. In partnership with DND, we are establishing Integrated Personnel Support Centres for a more coordinated approach to help Canadian Forces members, Veterans and their families make a successful transition to civilian life.

While the number of our older Veterans is declining, their need for care is growing. We continued to provide access to care, treatment and support for our Veterans, including initiatives such as the expansion of the Veterans Independence Program for survivors and a revised national long-term care strategy.

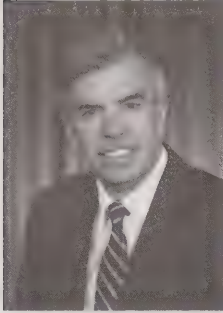
In the last year, the Department marked a number of significant milestones, including the 90th anniversary of the end of the First World War, the 55th anniversary of the Korean War Armistice, the 65th anniversary of the Battle of the Atlantic and the first National Peacekeepers' Day. In addition, our government assumed ownership of the Canada Memorial (Green Park, London, England) which pays tribute to the almost one million Canadians who joined the war effort in the United Kingdom in the First and Second World Wars. In order to keep the torch of remembrance burning brightly, we increased our focus on in-Canada remembrance activities and recognition of our modern day Veterans.

We owe a great debt to our Veterans and we dedicate ourselves, on behalf of all Canadians, to making sure they receive the help and recognition they deserve. Through the commitment and dedication of our staff, the sacrifices and achievements of Canada's Veterans are recognized and honoured.

A stylized, handwritten signature in dark ink, likely belonging to Greg Thompson. The signature is fluid and cursive, with the first letter being a large, prominent 'G'.

The Honourable Greg Thompson, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs

Chair's Message



I am pleased to present my first Performance Report as Chair of the Veterans Review and Appeal Board (VRAB). Although I began my term at the end of this reporting period, I consider it essential to look back on the progress achieved against the plans and priorities identified for 2008-09. The Board's future direction will be shaped by this progress and we will build upon it in the coming year.

The Board provides an independent appeal process to individuals who are dissatisfied with disability pension, disability award and War Veterans Allowance decisions made by the Department of Veterans Affairs. Hearings are conducted by Board Members in over 30 locations in Canada at the

request of Veterans, Canadian Forces members, serving or released members of the Royal Canadian Mounted Police, and their families.

Although the Board has no control over how many individuals exercise their right of appeal, we take very seriously our responsibility to ensure that those who do are well served. In 2008-09, we were able to exceed our goal of finalizing 7,000 decisions for applicants by working with the Bureau of Pensions Advocates and the Royal Canadian Legion to bring forward claims and to maximize our hearing schedule. The Board was also very successful in using technology to further streamline the process. Today, our Members and representatives across the country have access to applicants' hearing documentation electronically in "real time." We have also encouraged applicants to consider video conferencing as a convenient hearing alternative.

While applicants have access to free representation, we recognize that we also have a responsibility to reach out to them. Thanks to regular feedback from applicants through our toll-free inquiries lines and our improved Web site, the Board developed new tools to address common questions.

Of course, our primary goal is to provide fair decisions to all who apply. In 2008-09, the Board added new training opportunities to our professional development program for Members to support them in their role as specialized adjudicators.

We are a small but busy Board, one that relies on the enthusiasm and professionalism of staff and Members to deliver a quality program to applicants. We look forward to working with representative organizations, applicants and other interested parties to address the challenges that lie ahead.

A handwritten signature in dark ink, reading "John D. Larlee". The signature is fluid and cursive, with the first name "John" being more prominent.

John D. Larlee
Chair, Veterans Review and Appeal Board

Raison d'être

Veterans Affairs exists to repay the nation's debt of gratitude toward those whose legacy is the peace and security we enjoy as Canadians. Canada's contribution to global peace and security has come at a heavy price to our Veterans. Our clientele includes traditional war Veterans from the First and Second World Wars and the Korean War, former and serving members of the Canadian Forces (CF), the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and certain civilians as well as eligible family members (survivors and dependants).

Responsibilities

Veterans Affairs is a Portfolio consisting of: *Veterans Affairs Canada* (VAC, the Department); the *Veterans Review and Appeal Board* (VRAB, the Board); and the *Office of the Veterans Ombudsman* (OVO).

Veterans Affairs Canada

VAC's twofold focus is to provide client-centred services and benefits that respond to our clients' needs, and to foster the memory of Veterans.

VAC provides Disability Pensions and Special Awards to Veterans of the First and Second World Wars; the Korean War; any Veteran with service prior to April 1, 1947; Canadian Forces Veterans and members; and former and serving members of the RCMP. The New Veterans Charter (NVC) supports modern day Veterans and their families to ease their transition to civilian life through a comprehensive suite of programs which includes rehabilitation, health benefits, job placement assistance, financial support, and disability awards including death benefits. The Bureau of Pensions Advocates provides free legal advice and representation for individuals dissatisfied with decisions rendered by VAC regarding their disability benefits.

VAC's Health Care Program is designed to enhance the quality of life of clients, promote independence, and assist in keeping clients at home and in their own communities. The

Department provides Veterans and other eligible clients with access to treatment benefits, health care services such as advice and information, needs assessment, advocacy and referrals. The Veterans Independence Program (VIP) is a national home care program that helps clients remain healthy and independent in their own homes or communities. VAC supports Veterans in long-term care beds, either in community facilities, in Ste. Anne's Hospital (the last remaining federal hospital administered by the Department), or in larger contract facilities where Veterans have priority access to beds.

The Department keeps alive the achievements and sacrifices made by those who served Canada in times of war, military conflict and peace and promotes an understanding of how they helped shape our country. VAC fosters the memory of Canada's war dead and Veterans through its Remembrance Programs, including the maintenance and preservation of 14 memorial sites in Europe.

Veterans Review and Appeal Board

The Veterans Review and Appeal Board (VRAB) provides two levels of redress for disability pension and disability award applications and the final level of appeal for War Veterans Allowance decisions. The Board's objective is to ensure that Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and members, RCMP clients, qualified civilians and their families receive the disability pensions, disability awards and other benefits to which they are entitled. The Board reports to Parliament through the Minister of Veterans Affairs and is completely independent of VAC.

Veterans Ombudsman

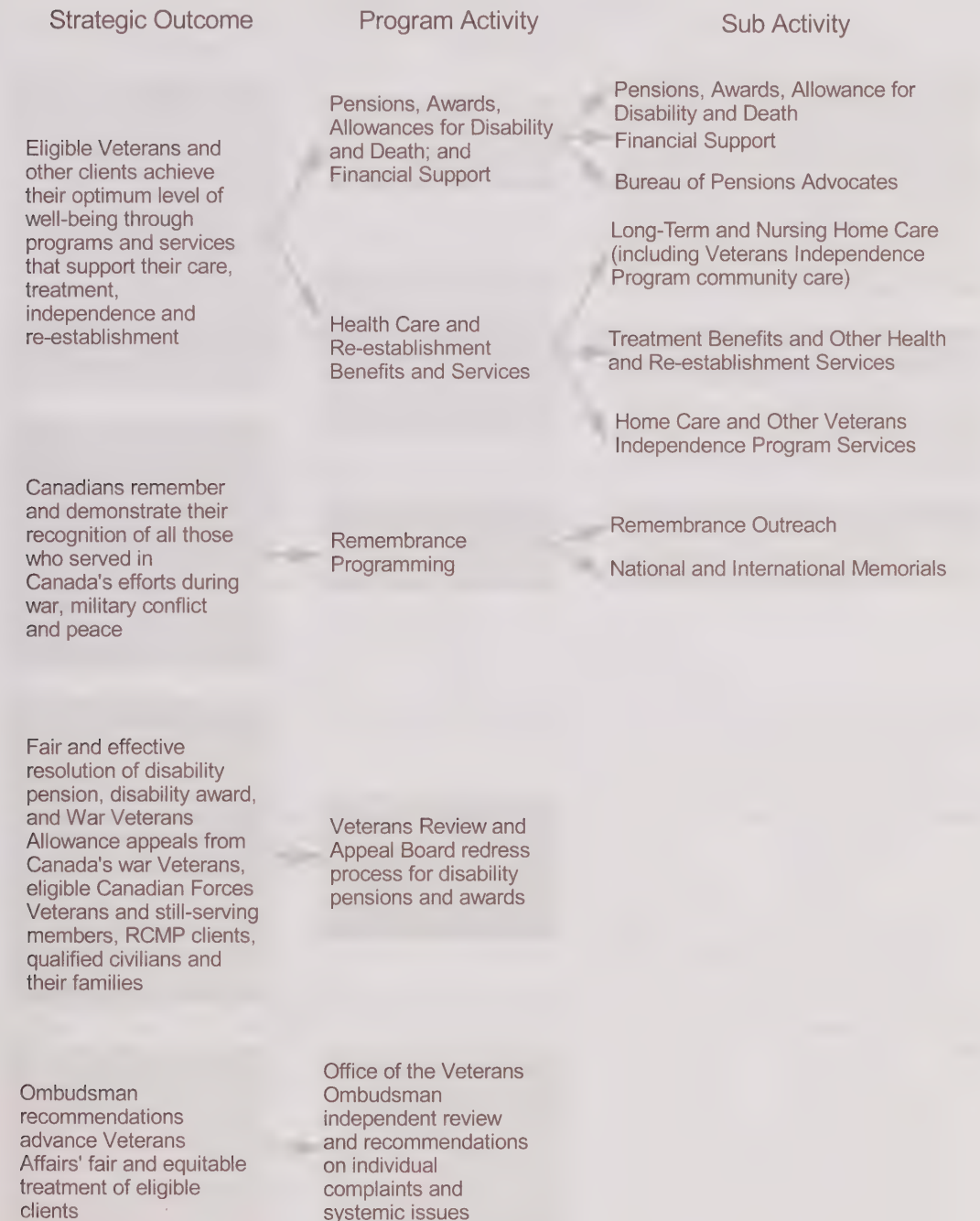
The Office of the Veterans Ombudsman helps Veterans and their families to address their concerns related to Veterans Affairs and the Veterans Bill of Rights. The Veterans Ombudsman is an independent officer who reports directly to the Minister of Veterans Affairs.

Our European Sites

Our monuments in Europe are symbols of the legacy of Canadians in their fight for freedom, democracy, human rights and the rule of law. At these monuments, we pause to remember.

1 Green Park, United Kingdom
 2 Bourlon Wood, France
 3 Masnières, France
 4 Passchendaele, Belgium
 5 Gueudecourt, France
 6 Vimy, France
 7 Le Quesnel, France
 8 Courcelette, France
 9 Hill 62, Belgium
 10 Monchy-le-Preux, France
 11 Dury, France
 12 Courtrai, Belgium
 13 St. Julien, Belgium
 14 Beaumont-Hamel, France

Program Activity Architecture



Performance Summary

2008-09 Financial Resources (\$ millions)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
3,397.7	3,468.7	3,353.3

2008-09 Human Resources (Full-Time Equivalents)		
Planned	Actual	Difference
3,896	4,039	143

Strategic Outcome #1: Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence, and re-establishment

Performance Indicators	Targets	2008-09 Performance
Percentage of clients who report satisfaction with the programs and services offered by Veterans Affairs Canada	85 percent	<p>Actual Performance: 79 percent overall level of satisfaction, per VAC's 2007 National Client Satisfaction Survey (NCSS).</p> <p>Since the 2007 NCSS, the Department has realigned its structure to create a Branch dedicated to service delivery. This concentrated focus on service delivery supports the Department's ongoing goal of providing the highest level of service to our clients.</p> <p>The NCSS is conducted every three years. The next survey, scheduled for fall 2010, will enable the Department to determine progress made toward the target.</p>
Percentage of War-service clients who were assessed in the last year and who report a positive impact on their health status as a result of Veterans Affairs Canada programs and services	85 percent	<p>Actual Performance: Actual performance indirectly measured in 2008-09.</p> <p>In the 2007 NCSS, 80 percent of War-service Veterans reported that VAC programs and services met their needs. As this was the first year that VAC polled clients on the extent to which VAC programs and services meet their needs, progress against this measure will be reported in the 2010 survey.</p>
Percentage of Canadian Forces clients assessed in the last year who report a positive impact on their health status as a result of Veterans Affairs Canada programs and services	85 percent	<p>Actual Performance: Actual performance indirectly measured in 2008-09.</p> <p>In the 2007 NCSS, 68 percent of modern day Veterans reported that VAC programs and services met their needs. As this was the first year that VAC polled clients on the extent to which VAC programs and services meet their needs, progress against this measure will be analysed in the 2010 survey.</p>

Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support	2,067.9	2,166.6	2,166.6	2,223.8	2,165.4	<i>Income Security and Employment for Canadians</i> Veterans Affairs improves the quality of life for Canadians by providing appropriate compensation for its clients
Health Care and Re-establishment Benefits and Services	1,065.5	1,160.9	1,160.9	1,168.4	1,121.1	<i>Healthy Canadians</i> Veterans Affairs improves the quality of life of Canadians through providing its clients with health benefits and rehabilitation services.

Strategic Outcome #2: Canadians remember and demonstrate their recognition of all those who served in Canada's efforts during war, military conflict and peace

Performance Indicators		Targets	2008-09 Performance			
Percentage of Canadians engaged in remembrance		15 percent	Actual Performance: 30 percent. An <u>Omnibus survey</u> conducted for Veterans Week 2008 shows that 30 percent of Canadians engaged in remembrance by participating in Veterans' Week 2008 events in their communities. VAC's remembrance priorities of focussing on youth and strengthening in-Canada activities have contributed to the increased engagement in remembrance since the 2005 Year of the Veteran. The situation in Afghanistan has also been a factor in bringing the contributions of modern day Veterans to the forefront.			
Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Remembrance Programming	48.1	50.6	50.6	53.6	45.6	<i>A Vibrant Canadian Culture and Heritage</i> Informing Canadians of our military history allows them to celebrate and commemorate the contributions of those who served Canada in times of war, military conflict and peace, and to understand how these men and women have helped and continue to help shape our society.

Strategic Outcome #3: Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families

Performance Indicators		Targets	2008-09 Performance			
Percentage of client concerns that are effectively responded to		80 percent of complaints are responded to within 60 days	Actual Performance: 89 percent of complaints were responded to within 60 days. More than 7,100 applicants who were dissatisfied with a disability pension or disability award decision made by the Department of Veterans Affairs had their claims heard by the Board in 2008-09. Through the Board's formal complaint process, individuals have an avenue to express concerns other than those related to the outcome of their decisions. Nine complaints were received in 2008-09, down from 14 in 2007-08. Information on the <u>Complaint Process</u> and the <u>Code of Professional Conduct</u> for VRAB Members is available from the Board's inquiries staff or on the Web site.			
Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards	15.0	13.8	13.8	16.9	16.6	<i>Income Security and Employment for Canadians</i> An independent program for resolving disability compensation and War Veterans Allowance decisions supports Canadians through ensuring fairness for all applicants.

Strategic Outcome #4: Ombudsman recommendations advance Veterans Affairs' fair and equitable treatment of eligible clients						
Performance Indicators		Targets	2008-09 Performance			
Number of the Ombudsman recommendations implemented by Veterans Affairs Canada		To be determined	<p>The Office submitted a series of specific enquiries, observations, discussion papers and one Administrative Report on VAC's Funeral & Burial Program. This report contained seven recommendations, six of which were outside VAC's current authorities. VAC has acted on the recommendation that is within its current authority.</p> <p>(Note: the target cannot be established until after 2008-09, the first full year of operation)</p>			
Number of cases resolved through informal resolution		To be determined	<p>The Office actioned 707 cases during the year. Of these, 493 were resolved through informal resolution and closed. The remaining 214 cases were referred for further investigation as having possible systemic implications.</p> <p>(Note: the target cannot be established until after 2008-09, the first full year of operation)</p>			
Program Activity	2007-08 Actual Spending (\$ millions)	2008-09 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Office of the Veterans Ombudsman independent review and recommendations on individual complaints and systemic issues	-	5.8	5.8	6.0	4.6	<p><i>Income Security and Employment for Canadians</i></p> <p>Canadians are assured that Veterans who have made the ultimate sacrifice in the service of their country will be afforded the benefits, services and support that are their due and that none will be left behind. Veterans are assured that the Ombudsman will address their concerns.</p>

Contribution of Operational Priorities to Strategic Outcomes

Veterans Affairs has:

- four strategic outcomes (two for Veterans Affairs Canada, one for the Veterans Review and Appeal Board, and one for the Office of the Veterans Ombudsman);
- five Program Activities; and
- seven priorities.

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Enhancing and adapting programs and services to meet the needs of our Veterans, serving members, other clients and their families (VAC)	Ongoing	<p>VAC made progress on the following plans which were included in the 2008-09 Report on Plans and Priorities.</p> <p>Successfully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> • As of March 31, 2009, provided housekeeping and/or grounds maintenance benefits to 2,223 eligible low-income or disabled survivors of certain traditional War-service Veterans through the <u>Veterans Independence Program Expansion</u>. • Continued with the Ste. Anne's Hospital's renovation project. The last phase of the project will be completed in 2009-10. • Developed a new National Long-Term Care Strategy and implemented a quality assurance framework to ensure that Veterans receive a high standard of care anywhere in Canada. • Launched a Benefit Grid Review of all <u>Programs of Choice</u>, excluding dental and prescription drugs programs. The review focussed on areas such as updating rates and frequencies, adding new benefits; and deleting obsolete benefit codes. Approved recommendations will be implemented in 2009-10. • Extended the contract for the Federal Health Care Processing System until July 2012. A draft Statement of Work for a new contract was posted and was successful in obtaining industry feedback. • Worked closely with DND to develop VAC/DND Integrated Personnel Support Centres, one-stop centres where VAC and DND work together to support CF members' recovery, rehabilitation and reintegration. Eight Centres will be operational in 2009-10. • Issued 1,302 Agent Orange ex-gratia payments in 2008-09. The total number of payments as of March 31, 2009 is 2,188. Outstanding applications are still being processed and submissions received after the April 1, 2009 application end date may be considered if exceptional circumstances delayed the application. • Responded to four discussion and observation papers and one report provided to VAC by the Office of the Ombudsman, and responded appropriately to all OVO requests within the agreed-upon time frames. • Implemented the "Advocates without Borders" initiative, distributing client cases more evenly across the <u>Bureau of Pension Advocates</u> network, with a reduction in turnaround times for clients from an average 166 days in April 2008 to 94 days in March 2009. 	<p>Strategic Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence, and re-establishment <p>Program Activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensions, Awards, and Allowances for Disability and Death; and Financial Support • Health Care and Re-establishment Benefits and Services <p>This priority and its associated plans and initiatives are focussed on improving the benefits and services that are available to our New Veterans Charter and War-service Veteran clients.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Implementing a Mental Health Strategy to enhance capacity to meet the mental health needs of clients (VAC)	Ongoing	<p>VAC made progress on the following plans which were included in the 2008-09 Report on Plans and Priorities.</p> <p>Successfully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Issued and communicated standards of reporting practice for mental health service providers, enhancing VAC's case management through <u>standardized reporting</u>. A common service-provider list is in place, with work already underway to ensure updating occurs. • Opened VAC Operational Stress Injury (OSI) clinics in Ottawa and Vancouver. The final two clinics will open in fall 2009 and all ten clinics will provide access to VAC clients, CF members and Royal Canadian Mounted Police clients. • Created eight VAC OSI Social Support Family Peer Support Coordinators positions, seven of which have been filled. • Continued the partnership with the Interdepartmental Task Force on Mental Health and successfully developed and maintained partnerships with CF, Provincial Partners, Canadian Mental Health Association and the Mental Health Commission of Canada. • Proceeded with national implementation of telemental health (using technology such as video-conferencing to ensure clients can get the help they need without leaving their community) as a mode of service delivery. Three national pilot projects have been completed, and telemental health services will be available in all regions through OSI clinics by fall 2009. • Established the VAC-DND-RCMP Mental Health Advisory Committee to provide information, expertise and advice to VAC, DND and the RCMP on research, trends, strategies, approaches, and best practices. • Held a Mental Health Information Exchange Symposium in January 2009 to exchange information, research and best practices. Participants included US experts in military mental health, mental health providers and professionals, VAC, DND, RCMP, provinces, VAC's network of OSI clinics, and DND's Operational Trauma and Stress Support Centres. 	<p>Strategic Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence, and re-establishment <p>Program Activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Health Care and Re-establishment Benefits and Services <p>These initiatives are an ongoing response to the increasing mental health needs of our clients and their families. As we build additional capacity through avenues such as our OSI clinics, the OSI Social Support (OSISS) network and community providers, the priority of implementing a mental health strategy is contributing to the realization of the Strategic Outcome. VAC will continue to work towards establishing the full OSI and OSISS networks, transition processes for CF clients, and conducting ongoing research to meet the mental health needs of clients.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Engaging Canadians in community-based remembrance activities with an emphasis on Canada's youth (VAC)	Ongoing	<p>VAC made progress on the following plans which were included in the 2008-09 Report on Plans and Priorities.</p> <p>Successfully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> Engaged youth through initiatives such as: supporting youth oriented organizations (i.e. Encounters with Canada, the Durham Remembers Group - Camp Husky, youth activities of The Royal Canadian Legion) in addition to organizing a Youth Learning Journey in France to mark the 90th anniversary of the End of the First World War; updating the VAC Web site to make <u>Heroes Remember</u> more interactive; launching the <u>Experience Vimy</u> feature; and expanding VAC's use of social media networking tools. Marked the 65th anniversary of the Battle of the Atlantic, the 55th anniversary of the Korean War Armistice, the 90th anniversary of the end of the First World War (the theme of Veterans Week 2008), and the first National Peacekeepers' Day with approximately 400 events in communities across Canada. The 55th anniversary of the Korean War and the 90th anniversary of the First World War were also commemorated with events overseas. Expanded modern day Veterans remembrance programming by: continuing to strengthen presence on Canadian Forces Bases; including remembrance information in all New Veterans Charter presentations; changing the Partnership Contribution Program to include renovations to existing monuments/cenotaphs (allowing communities to recognize CF members by adding their names to monuments); and developing a strategy to engage CF members and Veterans in remembrance (consultations with DND and Veterans' organizations will take place in 2009-10). Increased and strengthened partnerships with other Federal Departments, while developing and maintaining partnerships with non-government organizations. Examples include partnering with Canada's National History Society's 1914-1918 Vigil Project in Ottawa and London, England as well as bringing remembrance to Canadians at the 2008 CFL semi-final games. Established the Corporate Engagement and Marketing initiative which allows VAC to reach partnering arrangements with private organizations and businesses. 	<p>Strategic Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> Canadians remember and demonstrate their recognition of all those who served in Canada's efforts during war, military conflict and peace <p>Program Activity:</p> <ul style="list-style-type: none"> Remembrance Programming <p>VAC assisted Canadians to become engaged in community-based remembrance activities by providing learning information and opportunities, leading remembrance events in-Canada and overseas, ensuring the care of memorials, graves and cemeteries and supporting Canadians in their own remembrance activities. VAC financially supported 165 partnerships and promoted over 500 remembrance activities on its Web site. Through our leadership and partnerships many Canadians, including youth, have become aware of the accomplishments and sacrifices of all Canadian Veterans and have gained an appreciation of their efforts, contributing to the realization of the Strategic Outcome.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Sustained program (VRAB)	Previously committed to	<p>VRAB made progress on the following plans which were included in the 2008-09 Report on Plans and Priorities.</p> <p>Successfully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Worked with representatives to identify the oldest pending claims and to schedule the hearings. This focus resulted in close to 2,700 appeal level claims being heard and finalized, the highest volume in ten years. • Promoted the use of alternative review hearing modes such as video conferences and teleconferences to allow more flexibility for applicants to have their claims heard in a timely manner. To facilitate access to teleconference review hearings, the Board initiated a simplified consent process for applicants to make their requests. 	<p>Strategic Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families <p>Program Activity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards <p>These efforts contributed to a large number of applicants having their hearings and receiving decisions. This commitment ensured applicants are well served and have the option of using the most effective and timely hearing modes.</p>
Improved program delivery (VRAB)	Ongoing	<p>VRAB made progress on the following plans which were included in the 2008-09 Report on Plans and Priorities.</p> <p>Successfully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Worked with clients' representatives to develop and prepare for the implementation of the annual review schedule of hearing locations on 1 April 2009. <p>Exceeded expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Worked with VAC and the Bureau of Pensions Advocates to develop a method of storing and sharing electronic hearing documentation as well as improving the quality and storage of recordings of review hearings. This provides real time access for members and representatives across the country. • Enhanced member development through training, conferences and professional development sessions. • Engaged staff in decisions and matters affecting their work and discussed operational risks in their work units. 	<p>Strategic Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families <p>Program Activity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards <p>These initiatives increased efficiency in the hearing process and improved client service by pro-actively managing cases, providing flexibility for hearings, reducing the time frames for scheduling claims, and balancing workloads of members and representatives.</p>

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Engaged communication with appellants and stakeholders (VRAB)	Ongoing	<p>VRAB made progress on the following plans which were included in the 2008-09 Report on Plans and Priorities.</p> <p>Successfully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> Increased communications with representatives and applicants and prepared new <u>information sheets</u> which are posted on VRAB's Web site. Engaged in proactive communication with the Ombudsman's Office, including: information sessions with staff; quarterly updates on the Board's performance; and prompt responses to information requests. 	<p>Strategic Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families <p>Program Activity:</p> <ul style="list-style-type: none"> Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards <p>The Board communicated its role and promoted understanding of its mandate. The Board will continue to pursue opportunities for further outreach and to provide more information on its program and performance.</p>

Office of the Veterans Ombudsman

To fulfill its promise to Veterans, the Government of Canada appointed a Veterans Ombudsman in November 2007. The 2008-09 fiscal year was the first full year of operation of the Office of the Veterans Ombudsman. Instead of establishing an operational priority in 2008-09, the Office focussed on the five areas of: establishing the Organization; establishing a Veterans Ombudsman Advisory Committee; outreach; creating business priorities; and addressing and resolving client complaints. Further information is included in the Performance Analysis of Program Activity 4.1 (Office of the Veterans Ombudsman independent review and recommendations on individual complaints and systemic complaints) in Section II.

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcomes
Enhancing organizational effectiveness (VAC)	Ongoing	<p>VAC made progress on the following plans which were included in the 2008-09 Report on Plans and Priorities.</p> <p>Mostly met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> Reviewed and updated Financial delegation instruments (e.g. Financial delegation charts, tables of equivalent positions, Table of Miscellaneous Operational Expenditures, etc). The work was 40 percent completed as of March 31, 2009 and on target for completion in September 2009. Prepared for implementing audited financial statements in 2010-11 by documenting and reviewing IT general controls and key financial controls. On schedule with an anticipated completion date of March 2010. <p>Successfully met expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> Implemented a new purchasing process and an improved financial system Created an Departmental Audit Committee as required by the Internal Audit Policy, providing briefings and orientation for the members in 2008-09. Further developed the Integrated Human Resources and Business Planning process through training for Managers and HR Consultants, and more focused plans. Consolidated our main computing platform, which supports the provision of common services with other departments. Using a standardized systems development approach, developed new and expanded Web based services for our clients such as a system application for the Vocational Rehabilitation Service which can be accessed by external service providers. Created the Centre for Integrity, Ethics, and Conflict Management in February 2009, creating efficiencies and bringing together a number of existing organizations within Veterans Affairs. <p>Exceeded expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> Demonstrated strong Information Technology management by implementing government wide generic work descriptions for head office IT staff and by adopting a standard governance, planning and performance framework which allowed VAC to efficiently implement a videoconferencing network to reduce travel costs for staff and clients. Conducted a Strategic Review which provided an opportunity to examine how programs are delivered, whether they achieve their desired results, and identified possible changes to increase their effectiveness. This review is an evergreen process which provides accountabilities throughout the organization to ensure that VAC programs continue to meet the need of clients. 	<p>• Strategic Outcome:</p> <p>• Links to all Strategic Outcomes</p> <p>This priority supports all the Portfolio's Strategic Outcomes through enhancing support and administrative processes and improving accountability. Future improvements have been identified in the ongoing plans with scheduled completion dates in 2009-10.</p>

Risks and Challenges

Risk Context

Veterans Affairs Canada's programs are delivered through a network of more than 40 offices throughout the country and overseas. The Veterans Review and Appeal Board holds hearings in Charlottetown and across the country and the Veterans Ombudsman has offices in Charlottetown and Ottawa. To provide these services, the Portfolio had 4,425 full and part-time employees with spending for 2008-09 of \$3.35 billion.

The Portfolio's operating environment has become much more complex, due to factors such as changing client and staff demographics, the fiscal and economic environment, government priorities (improvements to management processes, transparency and accountability), and Canada's continuing involvement in international operations. This places additional pressure on operating performance as VAC, VRAB and the Veterans Ombudsman strive to serve our clients.

Corporate Risks

The major risks identified in the 2008-09 Report on Plans and Priorities have been reorganized under the following four sections which discuss the risks/challenges along with the mitigating strategies and responses for the Portfolio in 2008-09.

Risk/Challenge: Client Environment - Ability to transform to meet changing client needs and demographics

As of March 31, 2009 Veterans Affairs Canada provided benefits and services to 219,000 clients. While this was virtually unchanged from 220,000 in March 2008, VAC's client mix is changing. In 2008-09, traditional War-service Veterans declined from 37 to 34 percent of our client base, surviving family members of Veterans were unchanged at 36 percent, modern day Canadian Forces members and Veterans increased from 24 to 27 percent and Royal Canadian Mounted Police members were 3 percent of our client base.

While the number of our War-service Veterans is declining and is forecast to be only 22 percent of our client base in five years, the demand for and intensity of care required to support aging War-service Veterans and their spouses continues to rise.

The increased program demands and service delivery expectations of modern day Canadian Forces members and families are different to those of the War-service Veterans. The number of Canadian Forces members who have served in peacekeeping, peacemaking missions and other international operations has significantly increased in recent years. The change in operational tempo has resulted in more operational stress injuries and a corresponding need for higher levels of support from VAC and DND for CF members and families. In five years the number of CF clients is projected to increase from 27 percent of our client base to 37 percent.

The RCMP also continues to face many challenges, while dealing with the inherent danger, risks and stresses of policing. The number of disability pensions and associated benefits provided by VAC to RCMP members continues to increase. They are expected to make up five percent of our clients in five years.

The challenge for the "Remembrance Programming" program activity is to keep remembrance alive through engaging Canadian youth and to appropriately commemorate modern day Veterans for their service to Canada.

While these factors affect all areas of the Portfolio, the major risk is ensuring that the Portfolio's programs and services remain relevant and meet the needs of our clients. With changing client demographics, there are fewer War-service Veterans and more modern day Veterans. In addition to a changing client base, we have to be in a position to provide services to clients wherever they are located.

Given this operating environment, the challenge is to ensure that VAC can transform in a timely

and effective way to meet changing client needs and expectations.

Response to the Client Environment Risk

In response to the changing needs and demographics of our modern day Veterans, the Department:

- Continued a major transformation of our programs through the implementation of the New Veterans Charter programs focussed on wellness and reintegration into civilian life.
- Implemented a mental health strategy for early and comprehensive intervention, including OSI clinics and the OSI Social Support network with support for families.
- Worked closely with DND to increase our presence on DND Bases and Wings, to harmonize our services (including transition services), and to enhance outreach for modern day Canadian Forces clients and families.
- Distributed client cases more evenly across the Bureau of Pensions Advocates network.

For our traditional war service Veterans, the Department:

- Revised our long term care strategy
- Launched a benefit grid review
- Modernized Ste. Anne's Hospital to provide Veterans with an environment adapted to their changing needs. The project will be completed in 2009-10. With its expertise in long term care and in providing specialized mental health services to traditional and modern day Veterans, Ste. Anne's Hospital continued to build partnerships while identifying options for the future.

To address the challenge of keeping remembrance alive through youth engagement and modern day Veterans commemoration, we developed strategies to more fully engage youth through an increased presence in social networking forums that they understand and use. The results of the 2008 remembrance review are being used to develop strategic and action plans to address CF remembrance issues.

To respond to the risk of loss of corporate knowledge, the Portfolio took a more focussed

approach to Human Resource (HR) management with an emphasis on integrated business/HR planning, including succession plans, development and learning plans, and management information systems to keep track of outcomes and increase the ability of Managers to make informed HR decisions.

Risk/Challenge: Government Context - Ability to balance Government of Canada Expectations and changing client needs

The core economic priorities of the Government of Canada include reforming global finance, ensuring sound budgeting, securing jobs for families, expanding investment and trade, and making government more effective. The Government of Canada continued to reduce debt and taxes, focused government spending and provided additional support for struggling sectors of the economy.

In order to secure an effective public service, the Clerk of the Privy Council has four public service-wide priority areas for Public Service Renewal: planning; recruitment; employee development; and enabling infrastructure. Our Department is solidly engaged in all aspects of renewal.

Due to the associated changes in business processes and systems, the increasing needs and demands of clients introduce higher levels of risk. The changing expectations of Canadians and the need for a greater degree of visibility and accountability also presented a challenge in a service delivery culture, while we faced additional pressures related to responding to information requests from the Veterans Ombudsman and an increase in requests for departmental reviews.

The major service factors affecting the delivery of VRAB's program were the continuing change in applicant make-up, the volume and age of claims pending with representatives, increasing volumes of complex claims, new reporting requirements and requests for information from applicants and stakeholders.

In its first full year of operations, the major factors affecting the Office of the Veterans Ombudsman were the development of its organizational structure and processes while dealing with a sizeable backlog of client requests.

There is a risk that the Portfolio may be unable to effectively balance increased Government of Canada expectations and changing client needs.

Response to the Government Context Risk

The above-noted risks were mitigated by: anticipating needs; keeping staff informed and involved in evolving files; scanning our operating environment; staff development through training and coaching; and continuing to improve our service-delivery processes. Another example of mitigating the risk is the role of the Veterans Ombudsman in identifying barriers to services, support and benefits for Veterans.

VAC's priorities, policies, programs and services are aligned with the priorities of both the Government of Canada and the Clerk of the Privy Council. Specifically, through activities such as our Integrated Business and Human Resource Planning, we have advanced the Government's public service renewal initiatives and supported the economic priorities of ensuring sound budgeting and making government more effective. In 2008, we undertook a strategic review of our programs and spending, identifying areas for improvements and efficiencies while maintaining the level of services and benefits to Canada's Veterans and their families. In addition, we contributed to the Government priority of security through programs and services that support Canadian Forces members and Veterans and their families, and former and serving members of the RCMP.

The Veterans Review and Appeal Board addressed its service delivery-related risk by working with client representatives to accelerate the number of hearings for applicants and closely monitoring its pending inventory to identify and hear the oldest claims. Due to financial constraints, the Board assigned

additional work within existing resources.

The Office of the Veterans Ombudsman (OVO) focussed on staff recruitment while managing its backlog of client requests in 2008-09.

Risk/Challenge: People/Knowledge capacity

The loss of employees with corporate memory and other key employees will mean a loss of corporate knowledge, could compromise the delivery of benefits and services and could curtail our ability to respond to clients and administrative demands. The availability of sufficient IT resources beyond the next two years could impact the Department's ability to fully support business initiatives. If the HR strategies for recruitment, planning, learning and training are not carried out, it may be difficult for the Portfolio to fulfill its mandate to serve our clients and meet legislative and MAF requirements. Other factors include the ability of staff to accommodate further change and limited resource allocation flexibility.

Response to the People/Knowledge Risk

The Portfolio has developed strategies around recruitment, human resources planning, learning and training. Our responses included engaging staff, knowledge transfer, human resources monitoring, establishing pre-qualified pools, cross-training of existing staff and increased post-secondary graduate recruitment.

Risk/Challenge: Partnerships and Contractors

Partnerships and third party contracts are fundamental to our service delivery as we strive to provide services to clients closer to where they reside, drawing from a market where there are a declining number of providers.

Although the likelihood of privacy breaches by VAC or its partners/contractors with access to corporate information is low, the Department must still be prepared for this potential risk. Another type of risk is a failure to have contracts in place on time and/or not fulfilled.

Response to the Partnership Risk

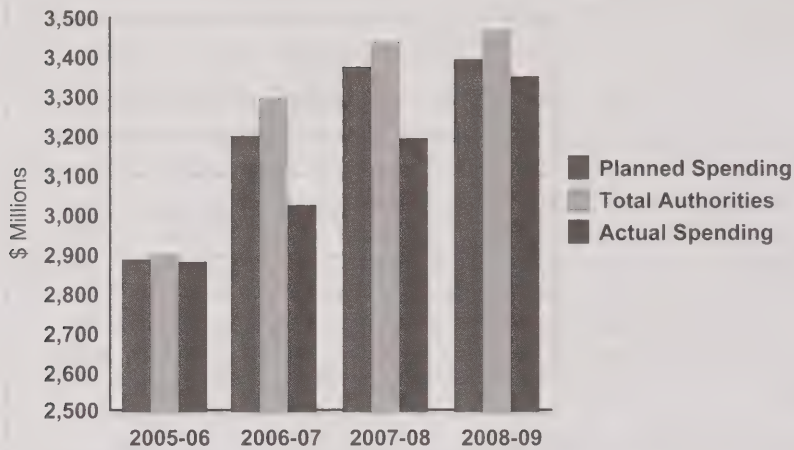
The Department managed these risks by engaging information management in all major projects, exercising effective contract monitoring processes, maintaining proactive communication, and active follow-up. In particular, we worked with contractors and central agencies to manage the renovation project at Ste. Anne's Hospital. In addition, we established a task force in 2006 to work on the procurement of a new contract for health claims processing and related services (the Federal Health Care Processing System used by VAC, RCMP, and DND). The task force worked with central agencies throughout 2008-09 to complete the Request for Proposal and the Statement of Work.

Within the Portfolio, we liaise with other federal departments whose mandates link closely to our own. VAC and DND work together to provide a seamless transition for releasing CF members and their families. Through the Federal

Healthcare Partnership (FHP), VAC and five federal partners collaborated to identify, promote and implement more efficient and effective health care programs, providing strategic leadership and maintaining healthcare service levels while achieving economies of scale. The Department also worked with Provincial, Territorial, and Regional Health Authorities to address our clients' needs, and communicated on a regular basis with stakeholder organizations who advocate on behalf of their members for improved health, social, home and long-term care services.

Partnerships and collaborations with other government departments, stakeholders and Veterans' organizations are also crucial to the delivery of remembrance programming. Following a program evaluation, the Partnership Contribution Program was renewed for five years with updated terms and conditions, allowing for new initiatives such as Corporate Engagement and Marketing.

Expenditure Profile



\$ millions	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
	Actual	Actual	Actual	Actual	Planned	Planned	Planned
Totals	2,881.4	3,028.0	3,196.5	3,353.3	3,364.1	3,309.0	3,304.8

The Veterans Affairs spending trend shows actual expenditure increases through the 2008-09 year. These increases relate to several factors including: the implementation and gradual uptake of programs under the New Veterans Charter; annual price indexation adjustments for benefits paid to or on behalf of clients; increased eligibility for benefits under the Veterans Independence Program for primary care givers and low-income or disabled survivors; ex-gratia payments related to the use of Agent Orange at CFB Gagetown; additional funding provided through Budget 2007 for enhanced services to Veterans, the establishment of five additional Operational Stress Injury clinics and the establishment of the Office of the Veterans Ombudsman; and salary cost adjustments related to signed collective agreements.

The above increases were partially offset by a decline in client numbers for Disability Pensions and Allowances, War Veterans Allowances, and Treatment Benefits such as prescription drugs and special equipment.

Voted and Statutory Items Displayed in Main Estimates

(\$ millions)					
Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07	2007-08	2008-09	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
1	Veterans Affairs - Operating expenditures*	833.3	867.7	970.5	924.6
5	Veterans Affairs - Capital expenditures	20.3	26.3	22.9	22.4
10	Veterans Affairs - Grants and contributions	2,125.3	2,250.2	2,353.7	2,350.5
15	Veterans Affairs - Veterans Review and Appeal Board - Operating expenditures	9.5	10.2	9.6	12.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	39.1	41.4	40.7	43.3
(S)	Minister of Veterans Affairs' Salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Veterans Insurance Actuarial Liability Adjustment	-	0.2	0.2	0.1
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	0.3	0.2	-	-
(S)	Court awards	-	0.1	-	-
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus crown assets	0.1	0.1	-	0.1
(S)	Repayments under section 15 of the <i>War Service Grants Act</i> of compensating adjustments made in accordance with the terms of the <i>Veterans' Land Act</i>	-	-	-	-
(S)	Returned Soldiers Insurance Actuarial Liability Adjustment	-	-	-	-
(S)	Re-Establishment Credits under Section 8 of the <i>War Service Grants Act</i>	-	-	-	-
	Total Portfolio	3,028.0	3,196.5	3,397.7	3,353.3

Significant differences between the 2007-08 and 2008-09 reporting periods include: increased benefits payments due to the gradual uptake of programs under the New Veterans Charter; increased ex-gratia payments related to the use of Agent Orange at CFB Gagetown; increased benefit payments due to increased eligibility under the Veterans Independence Program for primary care givers and low-income or disabled survivors; increased cost for health care related to long-term care and operational stress injuries; and increased salary costs related to signed collective agreements.

* Vote 1 includes Administrative and overhead costs incurred to support the delivery of programs (\$288.0 million in 2007-08, \$307.2 million in 2008-09). The balance of Vote 1 is for: Goods and services purchased on behalf of Veterans, such as prescription drugs, long-term care, etc. (\$558.8 million in 2007-08, \$587.0 million in 2008-09); New Veterans Charter health, vocational rehabilitation and job placement services (\$3.1 million in 2007-08, \$5.3 million in 2008-09); and Ex-gratia payments related to the use of Agent Orange at CFB Gagetown (\$17.8 million in 2007-08, \$25.1 million in 2008-09).

SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome # 1: Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence, and re-establishment.

Program Activity 1.1: Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support					
2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2,166.6	2,223.8	2,165.4	1,353	1,437	(84)
Expected results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Eligible clients of Disability Pensions, Financial Support, Awards and Allowances. Programs are appropriately compensated to contribute to their well-being	Percentage of clients that feel that the programs and services which they have received address their basic needs (measured every three years)	85 percent	Mostly met (Actual performance of 68 percent per 2007 survey)	VAC's 2007 National Client Satisfaction Survey reported that 68 percent of clients feel that the programs and services which they received meet their needs. There were differences in the results of the individual client groups (War Service Veterans; modern day Canadian Force Veterans and members; Survivors; and Still-serving and retired RCMP members) included in the survey. Specifically, the vast majority (80 percent) of VAC's War Service Veterans reported that VAC programs and services meet their needs. For RCMP and Canadian Forces clients, results were somewhat lower at 71 percent and 68 percent respectively. For survivors, 51 percent reported that VAC programs and services met their needs. The disparity of these results may be due to differences in eligibility to VAC programs and services, particularly those relating to the comprehensive suite of health care benefits linked to disability and income support programming. Over the past six years, VAC has made progress in better meeting the needs of modern day Canadian Forces clients in particular. The proportion of Canadian Forces clients who felt the programs and services they receive from Veterans Affairs Canada meets their needs has risen to 68 percent in 2007 from 59 percent in 2001.	

Veterans Affairs provides, upon eligibility, pensions or awards for disability or death and financial support as compensation for hardships arising from disabilities and lost economic opportunities. Veterans Affairs has a comprehensive and integrated range of compensation and wellness programs to support its clients. These clients include: Veterans of the First World War, the Second

World War, and the Korean War, Merchant Navy Veterans, Canadian Forces Veterans, Canadian Forces members, spouses, common-law partners, certain civilians, and survivors and dependants of military and civilian personnel. Veterans Affairs also administers disability pensions for the Royal Canadian Mounted Police under a Memorandum of Understanding.

Performance Analysis:

Appropriately compensating Veterans and their families is a high priority of Veterans Affairs Canada. In terms of pensions, awards and allowances for disability and death, the Department monitors both the timeliness of program decisions to ensure program accessibility as well as the appropriateness of program decisions. In 2008, VAC refined the way it calculates its service standards from reporting on average turn around times to percent completed within and outside of the service standard. The target of 90 percent had been set based upon the previous calculations and has been revised to reflect a more realistic goal of 80 percent. In 2008-09, VAC completed decisions on 78 percent of its first applications within its published 24 week service standard. The Department also conducted a quality assurance review of its first application process to measure overall compliance with relevant legislation, regulation, policy and business process. Results indicated a national compliance rate with appropriate legislation, policies and business processes of 91 percent, exceeding the target of 90 percent. With respect to benefit adjudication and payment process, the compliance scores were higher at 96 percent and 98.5 percent respectively, well above their target of 90 percent.

In terms of the financial support sub-activity, VAC also monitors the timeliness of decisions to ensure an appropriate level of program accessibility so that eligible clients receive the financial support they need in a timely manner. In 2008-09, we processed 87 percent of our War Veterans Allowance applications in 30 days, falling just short of our 90 percent target.

On October 1, 2008, VAC launched the "Advocates without Borders" initiative to improve client access to the services of the

Bureau of Pensions Advocates (BPA) offices across Canada. As a result of this initiative, turnaround times were dramatically reduced from an average of 166 days in April 2008 to 94 days by March 2009. As well, 96 percent of BPA's clients indicated that they were satisfied or very satisfied overall with the Bureau's services.

Lessons Learned:

The department recognizes the linkages between its disability compensation and income support programs and the health and well-being of its clients. Through the year it has made it a priority to further develop its capacity to measure these linkages through performance measurement and increasing its focus on program effectiveness. Also, the Department implemented "plain language" communication with its clients, starting with decision letters for disability benefits. We learned that achieving plain writing is a complicated process requiring a great deal of dialogue between subject experts, legal experts and plain writing experts to ensure that letters be written with the sole objective of having the client understand the content of the letter without including legal or bureaucratic terms. Communicating in plain language will help clients better understand the rationale behind decisions made by the Department, the rules that guide these decisions and client rights with respect to review and appeal.

Benefits for Canadians

Providing disability pensions, financial support and awards and allowances allows Canadians to compensate and recognize Veterans and their families for disabilities they have endured in their service to Canada. The provision of financial support helps Veterans and their families be economically self sufficient and maintain the dignity they so deserve as a result of the sacrifices they have made for the nation.

Program Activity 1.2: Health Care and Re-establishment Benefits and Services					
2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,160.9	1,168.4	1,121.1	2,199	2,282	(83)
Expected results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
VAC contributes to the well-being of clients through the provision of health benefits and rehabilitation services	Percentage of clients who were assessed in the last year who report a positive impact on their health status as a result of Veterans Affairs Canada health care and re-establishment benefits and services	85 percent	Mostly met (Actual performance measured indirectly in 2008-09)	<p>VAC's <u>2007 National Client Satisfaction Survey</u> reported that 79 percent of clients receiving treatment benefits felt the program met their needs. The response differed between the client groups surveyed, with 83 percent of War Service Veterans reporting the program met their needs, followed by 69 percent of Canadian Force clients. This disparity may be due to the fact that War Service Veterans generally have access to the full range of treatment benefits whereas program access for the majority of modern day Veterans is restricted to treatment benefits related to their pensioned conditions.</p> <p>According to the 2007 survey, 74 percent of clients receiving the Veterans Independence Program felt that the program met their needs. There were significant differences between individual client groups with the vast majority (87 percent) of War Service Veterans reporting that VIP services met their needs. For Canadian Force clients, the results were slightly lower at 83 percent. Survivors, at 52 percent, were much less likely to feel that the VIP meets their needs. The disparity of these results, particularly for survivors, may be due to eligibility restrictions to certain VIP elements within the program. For example, survivors have access to housekeeping and grounds maintenance services to meet their needs, but do not have access to personal care, nursing home intermediate care or home adaptations.</p> <p>VAC's Long Term Care Client Satisfaction Survey found that 97 percent of Long Term Care Program clients in non-departmental facilities were satisfied with the specialized care services received.</p>	

Veterans Affairs provides health benefits, a Veterans Independence Program, long-term care, and rehabilitation and re-establishment support to eligible Veterans and others. The Health Care Program is designed to enhance the

quality of life of Veterans Affairs' clients, promote independence, and assist in keeping clients at home and in their own communities by providing a continuum of care.

Performance Analysis:

The health and re-establishment programs offered by VAC are targeted to reduce the vulnerability of Canadian Veterans and other clients by meeting their health care needs and fostering rehabilitation to the extent possible. Despite the poor health status of many of our clients, survey and administrative data suggest that Departmental programs are having a positive impact on their health and well-being.

Through the Long-Term and Nursing Home Care sub-activity, VAC provides funding for specialized care for more than 10,000 Veterans in facilities across Canada.

The Department's Home Care and Other Veterans Independence Program Services assist Veterans to remain in their own homes for as long as possible. VAC provides home care and support services to over one hundred thousand clients, 79 percent of whom are over 80 years of age. In 2008-09, only 2 percent (1,269) of Veterans participating in the VIP program entered a long term care institution. Their average age was more than 86 years.

VAC has been providing access to medical, psycho-social and vocational rehabilitation services to Canadian Forces Veterans as part of the New Veterans Charter since April 2006. As of March 31, 2009, 2,586 clients were participating in rehabilitation services and 250 clients had completed the program. A preliminary survey was implemented by VAC in 2007 to measure program outcomes within the domains of health status; economic security; participation in employment; community integration; and perceived recognition for military service. Although data is not yet available for clients who have completed the program, data in relation to client intake during the 2007-08 fiscal year suggests a high level of disability among program participants. Compared to the general population, VAC clients participating in the rehabilitation program have poorer mental and physical health (96 percent of the general population have better physical and mental health) and are more at risk for depression (62 percent compared to

20 percent). Also, 69 percent of these clients report low levels of belonging to their local community. These findings have significant implications for the Department in terms of the degree and duration of support necessary to assist these clients to successfully re-establish into civilian life.

VAC continued to improve the benefits and services offered to its clients through efforts such as the revised Long-Term Care Strategy, Benefit Grid review, expansion of VIP, the opening of additional OSI clinics and partnering with DND to offer services on Canadian Forces Bases and Wings.

Lessons Learned:

As part of its Mental Health Strategy, VAC developed a network of Operational Stress Injury (OSI) Clinics to provide specialized mental health services to Veterans and their families. An October 2008 evaluation found that the Department needed to clarify its OSI clinic governance structure, strengthen its accountability relationships with service providers and build a more robust financial framework for the network. Responding to the recommendations, VAC has updated clinical and administrative guidelines and has clarified roles and responsibilities of the OSI partners and developed discipline-specific templates to standardize reporting. The OSI clinic network is a key element in assisting VAC to contribute to the well-being of clients. In the 2008-09 fiscal year, over 75 percent of OSI clinic clients reported an improvement in their condition as a result of network services.

Benefits for Canadians:

The Department offers programs and services that support the health and wellness of the men and women who served and continue to serve Canada in time of war, conflict and peace, contributing to the national identity of Canadians. Assisting Veterans and their families to transition successfully from military to civilian life maximizes the ability of these committed people to continue their valuable contributions within their local communities and to the nation.

Strategic Outcome # 2: Canadians remember and demonstrate their recognition of all those who served in Canada's efforts during war, military conflict and peace.

Program Activity 2.1: Remembrance Programming					
2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
50.6	53.6	45.6	157	152	5
Expected results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
A Canadian public that is informed of military history and engaged in honouring the contributions of Veterans and those who gave their lives in the cause of peace and freedom	Percentage of Canadians who are aware of the contributions and sacrifices of Canadian Veterans (measured every two years)	60 percent	Exceeded (Actual performance of 84 percent)	An <u>Omnibus survey</u> conducted for Veterans Week 2008 reported that 84 percent of Canadians are aware of the contributions and sacrifices of Canadian Veterans and feel these contributions are of major importance to the development of our country. High proportions (92 percent) continue to agree that Veterans should be recognized and that they are proud and knowledgeable of the roles Canada's military has played in conflict and peace. These results are similar to previous surveys. While 79 percent of Canadians agree that they are very proud of the role of the Canadian military, fewer (71 percent) feel that they are knowledgeable about the role Canada's military has played in conflicts such as the First and Second World Wars, the Korean War and the war in Afghanistan.	

Remembrance Programming keeps alive the achievements and sacrifices made by those who served Canada in times of war, military conflict and peace; engages communities in

remembrance of these achievements and sacrifices; and, promotes an understanding of their significance in Canadian life as we know it today.

Performance Analysis:

The performance rating of this Program Activity is very high. The Canadian public is aware of remembrance programming and is eager to learn more, as shown by 2.3 million visits to the Canada Remembers' section of the VAC Web site, 337,000 visits to the Youth and Educators section of the Web site, and the distribution of 2.4 million learning and public information materials and promotional products. In the last year, the Department marked a number of significant milestones, including the 90th anniversary of the end of the First World War, the 55th anniversary of the Korean War Armistice, the 65th anniversary of the Battle of the Atlantic and the first National Peacekeepers' Day. Internationally, VAC maintains 14 memorials in Europe, including the newly acquired Canada Memorial in Green Park, London, England.

VAC's leadership and partnerships in remembrance programming helps many Canadians, including youth, engage in community-based remembrance activities by providing learning information and opportunities, leading remembrance events in-Canada and overseas, and supporting Canadians in their own remembrance activities. To reach our youth, VAC is using electronic and Web-based sources such as social networking tools and the Internet. VAC began to tap into these resources by posting the Veterans' Week 2008 vignette on YouTube and creating a virtual scrapbook of remembrance photos and graphics that youth can download to social networking pages and blogs. New materials added to the VAC Web site are also useful to youth. The need for a comprehensive youth leadership strategy was identified and is being developed.

In 2008-09, the Department worked to expand all types of partnerships to reach more Canadians and increase awareness of remembrance. For example, a Corporate Engagement partnership pilot project, with the Canadian Football League (CFL) during the 2008 CFL semi-final games, prominently displayed remembrance messages to 60,000 fans in the stadiums and an additional 1.7 million television viewers, provided remembrance

information in the souvenir program and was featured on the CFL Web site. In another example, VAC supported Canada's National History Society's 1914-1918 Vigil Project.

From November 4th to 11th, the names of each of the over 68,000 Canadian men and women killed in service during the First World War were projected onto the National War Memorial in Ottawa and Canada House in London, England, as well as in many provincial capitals in Canada.

Lessons Learned:

Generally, remembrance programming is meeting the needs of our traditional Veteran clients. However, modern day Veterans are less satisfied and 29 percent do not see themselves as Veterans. To ensure their efforts are recognized and honoured, we are actively seeking ways to engage our modern day Veterans in remembrance.

Based on program evaluations of the Partnership Contribution Program and the Funeral and Burial Program, we identified processes which were too lengthy and complex and are implementing changes to ensure efficiency and streamlining of the programs.

VAC's Youth Learning Journey for the 90th Anniversary overseas event was a tremendous learning experience for 13 Canadian youth. However, an evaluation found that results in terms of reach are not balanced with resources expended, and that youth educational tours offered by private organizations appear to have a broader reach and client base. We are exploring ways to assist external organizations to facilitate youth travel overseas.

Benefits for Canadians:

The benefits of remembrance programming to Canadians are two-fold. For Veterans, it provides the recognition and appreciation they so richly deserve. VAC's remembrance programming also assists Canadians, especially youth, to become more aware of the accomplishments and sacrifices of all Canadian Veterans and gain an appreciation of their efforts. This appreciation contributes to the realization of the strategic outcome.

Strategic Outcome # 3: Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families.

Program Activity 3.1: Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards					
2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
13.8	16.9	16.6	147	135	12
Expected results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Fairness in the Disability Pension, Disability Award and War Veterans Allowance Program	Percentage of Federal Court decisions that uphold Veterans Review and Appeal Board decisions	50 percent	Mostly met (Actual performance of 44 percent)	When all Board redress avenues have been exhausted, applicants may apply to the Federal Court for a Judicial Review. In 2008-09, 16 appellants filed an application with the Federal Court (less than 0.6 percent of the Board's 2,871 appeal and reconsideration decisions). The Federal Court issued nine rulings - four upheld the decision of the Board while five were returned to be reheard. Two decisions were returned to the Board pursuant to a Consent Order and one application was discontinued.	

Provides Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, Royal Canadian Mounted Police clients, qualified civilians and their families with

full opportunity to request review and appeal hearings to ensure a fair adjudicative process for disability pension, disability award, and War Veterans Allowance claims.

Performance Analysis:

In 2008-09 the Veterans Review and Appeal Board established goals to maximize its schedule to hear applicants' claims and to finalize 7,000 decisions. These goals were exceeded through increased hearings and working with the representatives to identify and schedule hearings for the oldest claims. The Board focussed on reducing time frames for applicants and made improvements in the time lines within its control. From registration with the Board to decision issued, the average time for review hearing claims was reduced from 180 days in 2007-08 to 174 days in 2008-09. This includes the time period, shared by the Board and the applicants' representatives, when the claim is waiting to be scheduled but depends upon applicant readiness and hearing schedule availability. The average time for appeal hearing claims was reduced from 114 days in 2007-08 to 65 days in 2008-09. The Board decreased its hearing caseload to less than 2,000 pending claims, of which 1,200 are ready to be heard, a manageable workload.

On average, 65.4 percent of the finalized review decisions and 45.2 percent of the finalized appeal decisions varied a previous ruling. Ninety percent of review decisions were finalized in an average of 31.9 days, with 90 percent of appeal decisions finalized in an average of 27.3 days.

Lessons Learned:

Because the choice to appeal a decision rests with the applicant, the Board has no control over the volume of applications it receives or the time that representatives require to prepare cases to be heard. With this ongoing challenge, and in the context of financial restraint and a demand for shorter time frames for applicants to have their hearings, the Board is identifying adjustments to the hearing schedule and

offering technology to respond to these challenges.

The Board implemented electronic document sharing and storage methods. While this has been successful in providing timely access to claim information, the Board will continue to identify and discuss ways to improve the process with the Bureau of Pensions Advocates, The Royal Canadian Legion and VAC.

The volume of complex claims has been increasing and additional procedures have been added to the processing of claims. VRAB will review its service standard to ensure it is current, practical and meaningful for applicants awaiting their decisions and for Board members and staff who are expected to meet the commitments.

VRAB recognizes that communicating with applicants and representatives is essential to their understanding of the Board's program and processes. The Board will continue to increase its efforts to meet the information needs of interested parties, using its Web site and other communications tools.

Benefits for Canadians:

The Board continues to uphold the Government of Canada's commitment to provide a fair and independent appeal process. In order to provide applicants with the opportunity to give oral testimony in support of their disability claims, the Board travelled to more than 30 cities to hold in-person review hearings in 2008-09. More than 7,100 claims from Canada's war Veterans, Canadian Forces Veterans and members and Royal Canadian Mounted Police clients were finalized. The Board reduced its caseload of pending claims and had the capacity to hear the claims ready to be scheduled.

Strategic Outcome # 4: Ombudsman recommendations advance Veterans Affairs' fair and equitable treatment of eligible clients.

Program Activity 4.1: Office of the Veterans Ombudsman independent review and recommendations on individual complaints and systemic issues					
2008-09 Financial Resources (\$ millions)			2008-09 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
5.8	6.0	4.6	40	33	7
Expected results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary	
Individual client complaints are effectively dealt with in a timely manner	Turn-around times from the time a complaint is received by the Ombudsman's office until the review/ investigation has been completed	To be determined	N/A	2008-09 was the first full year of operation. Efforts were concentrated on bench marking for both early intervention and research and investigation business lines. Turn-around times will be refined.	
Reports on recommendations on complex systemic and emerging issues	Number of recommendations made to the organization	To be determined	N/A	The Office submitted a series of specific enquiries, observations, discussion papers and one Administrative Report on the Departmental Funeral & Burial Program.	
Veterans Affairs Canada's programs and services address client needs	Number of cases resolved through informal resolution	To be determined	N/A	OVO actioned 707 cases during the year. Of these, 493 (70 percent) were resolved through informal resolution with 214 cases referred for further investigation as having possible systemic implications.	

Provides War-service Veterans, Veterans and serving members of the Canadian Forces (Regular and Reserve), members and former members of the Royal Canadian Mounted Police, spouses, common-law partners, survivors and primary caregivers, other eligible dependants and family members, other eligible clients and representatives of the aforementioned groups with the opportunity to request independent reviews of their complaints by an impartial individual who was not part of the original decision-making process. The Veterans Ombudsman has the mandate to: review and address complaints by clients and their representatives arising from the application of the provisions of the Veterans Bill of Rights;

identify and review emerging and systemic issues related to programs and services provided or administered by the Department or by third parties on the Department's behalf that impact negatively on clients; review and address complaints by clients and their representatives related to programs and services provided or administered by the Department or by third parties on the Department's behalf, including individual decisions related to the programs and services for which there is no right of appeal to the Board; review systemic issues related to the Board; and facilitate access by clients to programs and services by providing them with information and referrals.

Performance Analysis:

2008-09 was the first full year of operations for the Office of the Veterans Ombudsman.

Following his appointment in November 2007, the Veterans Ombudsman proceeded to build a staff and had filled all but seven positions by March 2009.

The Ombudsman established an Advisory Committee of 19 individuals who are reflective of the Veterans' community. The committee met in June and November 2008 and proved to be an effective sounding board.

In June 2008, the Ombudsman launched his national Leave Nobody Behind campaign, aimed at drawing attention to those individuals who might be falling through the cracks. This initiative was announced at the first of a series of "town halls" in Charlottetown, Calgary, Cold Lake, Halifax, and Prince Albert. The Ombudsman took up the cause of homeless Veterans and engaged the Department in defining the extent of the problem and reaching out and helping homeless Veterans. He also met with Veterans groups and individual Veterans to hear their concerns and to engage them on how the government should best respond to their needs.

The Office established business procedures and processes during 2008-09 such as: early intervention guidelines; OVO/VAC interface guidelines; standards for preparing early intervention case summaries; compelling case guidelines; walk-in procedures for visits by stakeholders; bench marking time lines for outputs; the process used to issue enquiries, observations and administrative and investigative reports; and service standards for primary stakeholder contact, including telephone, email, surface mail and internet communications.

To address systemic issues which came to light during the first year of operation, the Office

issued four observations, three discussion papers and one administrative report containing seven recommendations.

Lessons Learned:

The financial and human resources established for the Office were based on similar agencies and notional business volumes. After a full year of operations, there is a need to review the resource base required to maintain effective program activity.

Starting operations with a minimum workforce presented challenges in "staffing up" while responding to stakeholder requests and expectations, and dealing with a sizeable backlog of requests. OVO concentrated on processing the backlog and stakeholders were cautioned to expect delays in official responses.

While OVO chose to use the existing VAC correspondence management software and adapt it to their needs, case management software with built in statistical and reporting capacity might have proved a better choice.

Channelling stakeholder complaints to a departmental central support unit did not garner the expected results and it was found that the Office must liaise directly with staff of the appropriate departmental organizational unit.

Benefits for Canadians:

The Veterans Ombudsman is an independent officer reporting directly to the Minister. The office was established to safeguard the Veterans Bill of Rights and ensure fairness and consistency in the delivery of the government's programs and services to Canada's Veterans and other client groups. OVO uses the findings from impartial and factual research to highlight program delivery issues. The Veterans Ombudsman provides a highly-visible presence within the community and increases the awareness of the Canadian public to the serious issues affecting Canada's Veterans.

SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

For the period ending March 31, 2009

Condensed Statement of Financial Position (unaudited)

(in thousands of dollars)

	2009	2008	Percentage Variance
Assets	163,155	142,054	15%
Liabilities	145,687	119,544	22%
Equity	17,468	22,510	(22)%
Total Liabilities and Equity	163,155	142,054	15%

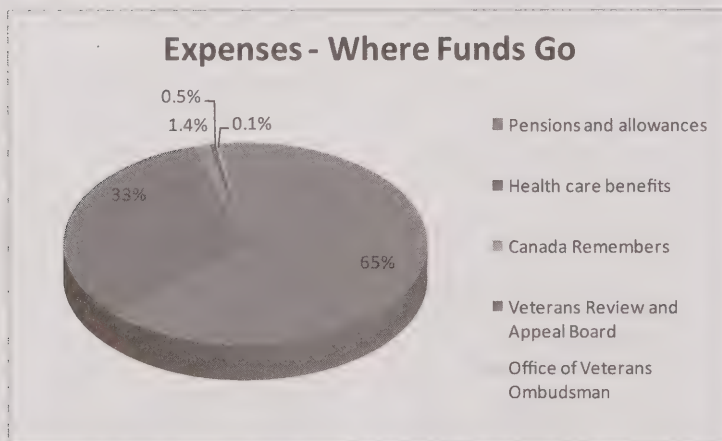
For the period ending March 31, 2009

Condensed Statement of Operations (unaudited)

(in thousands of dollars)

	2009	2008	Percentage Variance
Expenses	3,380,378	3,197,486	6%
Revenues	21,746	21,410	2%
Net Cost of Operations	3,358,632	3,176,076	6%

Financial Highlights Chart



Financial Statements

The Portfolio's 2008-2009 Financial Statements are available on the VAC Web site at the following address: www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/departamental-financial-statements/2008-09

Consultations

VAC has a well-established track record of cooperation with Canada's major Veterans' organizations and key stakeholders, a reputation that is achieved through regular contact, consultation and communication. Two key activities feed this mutually-beneficial relationship: consultation sessions and advisory bodies.

Consultation sessions with key stakeholder groups create visibility, solicit input, develop consensus and gain support for ongoing improvements. The groups consulted on a regular basis are: The Royal Canadian Legion; Army, Navy and Airforce Veterans in Canada; National Council of Veterans' Associations; Canadian Peacekeeping Veterans Association; Canadian Association of Veterans in United Nations Peacekeeping; and the Gulf War Veterans Association of Canada. In most cases these sessions are used to solicit feedback and advice on existing programs, policies and procedures, providing the Department with a clearer picture of what is working well and what could work better. In some instances, with the appropriate authority to do so, consultation sessions also serve to share information and seek input on proposed changes to program authorities. A number of multilateral sessions (April, January and February) and regional sessions (November, February) were held during 2008-09, covering topics such as the National Long-term Care Strategy, results of a review of VAC's case management process, and key policy initiatives. Ongoing interaction between the Department and Veterans' organizations continues to be a mutually-beneficial arrangement which ultimately serves Canada's Veterans well.

VAC regularly consults with other federal departments (directly or through the [Federal](#)

[Healthcare Partnership](#)), provincial, territorial and regional health authorities, and with other countries through the Senior International Forum.

Another forum for consultation is the Veterans Ombudsman's town halls and outreach program.

VAC has established the following advisory bodies to conduct studies and provide expert advice to the Department on the implementation and effectiveness of its programs and services: the [Gerontological Advisory Council](#) (GAC); the [New Veterans Charter Advisory Group](#) (NVCAG); and the Special Needs Advisory Group (SNAG). These groups bring academics together with representatives from key Veterans' organizations and other stakeholders. Each of these groups met twice during the 2008-09 fiscal year. The NVCAG is currently preparing a report, expected by the Department in Fall 2009, identifying gaps in benefits and services with respect to the New Veterans Charter.

A VAC-DND-RCMP Mental Health Advisory Committee (experts from the academic, research, practitioner and business community as well as client group representatives) has been established to provide information, expertise and advice to VAC, DND and the RCMP on research, trends, strategies, approaches, and best practices in the field of mental health and social support.

The Veterans Ombudsman created an Advisory Committee that is reflective of all facets of the Veterans' community. The Advisory Committee has proven to be an effective sounding board for the Veterans Ombudsman's initiatives and recommendations.

List of Electronic Tables

The following tables can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat Web site at:

www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp.

Sources of Non-respendable Revenue
 Details on Project Spending
 Details on Transfer Payment Programs
 Sustainable Development Strategy
 Green Procurement
 Response to Parliamentary Committees
 Internal Audits
 Evaluations

Web sites

The following Web sites will provide more detailed information on material provided in this report. If further information is required, contact may be made through the VAC general enquiries lines.

Veterans Affairs Canada:

<http://www.vac-acc.gc.ca/>

Veterans Review and Appeal Board:

<http://www.vrab-tacra.gc.ca/>

Office of the Veterans Ombudsman:

<http://www.ombudsman-veterans.gc.ca/>

Contact Information

If you wish to make a general enquiry about VAC, its programs or services, please call 1-866-522-2122. If you wish to make a general enquiry about the Veterans Review and Appeal Board, please call 1-800-450-8006. To contact the Office of the Veterans Ombudsman, please call 1-877-330-4343.

Portfolio Publications

The Portfolio produces a variety of publications on its programs and services. Copies of these publications can be obtained from your nearest VAC district or regional office.

For more information or if you have any questions, please contact:

Corporate Planning Division
 Veterans Affairs Canada
 P.O. Box 7700
 Charlottetown, PE C1A 8M9
 Electronic Mail: plan@vac-acc.gc.ca

Liste de tableaux électroniques

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor au

www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp.

Sources de revenus non disponibles
Renseignements sur les dépenses de projets
Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
Stratégie de développement durable
Achats écologiques
Réponse aux comités parlementaires
Vérifications internes
Évaluations

Sites Web

Les sites Web suivants complètent l'information fournie dans le présent rapport. Pour tout complément d'information, veuillez communiquer avec nous aux numéros des lignes de renseignements généraux.

Anciens Combattants Canada

www.vac-acc.gc.ca

Bureau de l'Ombudsman des vétérans

www.ombudsman-veterans.gc.ca

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

www.vrab-tacra.gc.ca

Demandes de renseignements généraux

Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Ministère, de ses programmes ou de ses services, veuillez composer le 1-866-522-2022. Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), veuillez composer le 1-877-368-0859. Pour contacter le Bureau de l'Ombudsman des vétérans, veuillez composer le 1-877-330-4343.

Publications du Portefeuille

Le Portefeuille produit toute une gamme de documents sur ses programmes et services. Vous pouvez en obtenir un exemplaire au bureau de district ou au bureau régional d'Anciens Combattants Canada de votre localité.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez contacter :

Planification ministérielle

Anciens Combattants Canada

C.P. 7700

Charlottetown, PE C1A 8M9

Courriel : plan@vac-acc.gc.ca

Consultations

Anciens Combattants Canada possède d'excellents antécédents de coopération avec les principaux organismes d'anciens combattants au Canada et les intervenants clés, une réputation qui se forge grâce à des communications, à des consultations et des contacts fréquents. Deux activités clés alimentent cette relation mutuellement bénéfique : des séances de consultation et les organismes consultatifs.

Les séances de consultation auprès des intervenants clés permettent de créer de la visibilité, de recueillir les observations de ces derniers, d'établir un consensus et de recevoir l'appui nécessaire pour réaliser des améliorations continues. Voici les groupes consultés régulièrement : la Légion royale canadienne, les Anciens combattants de l'armée, de la marine et des forces aériennes au Canada, le Conseil national des associations d'anciens combattants, l'Association canadienne des vétérans pour le maintien de la paix,

l'Association canadienne de Vétérans des forces de la paix des Nations Unies et l'Association du Canada des anciens combattants de la guerre du Golfe. La plupart du temps, ces séances servent à solliciter la rétroaction et les conseils des membres de ces associations sur les politiques, les procédures et les programmes existants, ce qui donne au Ministère une idée claire de ce qui va bien et de ce qu'on pourrait améliorer.

Parfois, quand on dispose de l'autorité nécessaire pour le faire, les séances de consultation permettent de partager des renseignements et de recueillir les observations des intervenants sur les changements proposés aux responsabilités liées aux programmes. On a tenu un certain nombre de séances

multilatérales (en avril, en janvier et en février) et de séances régionales (en novembre et février) en 2008-2009, abordant des sujets comme la Stratégie nationale sur les soins de longue durée, les résultats d'un examen du processus de gestion des cas d'ACC et des initiatives stratégiques clés. Les interactions continues du Ministère avec les organismes des anciens combattants reflètent une relation mutuellement bénéfique qui, en bout de ligne, sert bien les intérêts des anciens combattants.

Anciens Combattants Canada consulte régulièrement les autres ministères fédéraux (directement ou par le biais du Partenariat fédéral pour les soins de santé), les autorités sanitaires régionales, provinciales et territoriales et les autres pays par le biais du Forum international des cadres supérieurs.

Les assemblées générales et les programmes de sensibilisation de l'ombudsman des vétérans représentent un autre forum de consultation.

Anciens Combattants Canada a mis sur pied les organismes consultatifs suivants et fournit de l'expertise au Ministère sur la mise en œuvre et l'efficacité de ses programmes et services : le Conseil consultatif de géronteologie (CCG), le Groupe consultatif sur la nouvelle Charte des anciens combattants (GCNCAC) et le Groupe consultatif sur les besoins spéciaux (GCBS). Ces groupes rassemblent des universitaires et les représentants des organismes des anciens combattants clés et d'autres intervenants. Les membres de ces groupes se sont réunis deux fois pendant l'exercice 2008-2009. Le GCNCAC prépare actuellement un rapport à remettre au Ministère à l'automne 2009 qui recense des lacunes dans les avantages et les services fournis relativement à la nouvelle Charte des anciens combattants.

Un comité consultatif ACC-MDN-GRC sur la santé mentale (regroupant des experts des universités, des chercheurs, des praticiens de même que des représentants du milieu des affaires et des groupes de clients) a été établi afin de fournir des renseignements, une expertise et des conseils à ACC, au MDN et à la GRC sur la recherche, les tendances, les stratégies, les approches et les pratiques exemplaires dans le secteur de la santé mentale et du soutien social.

L'ombudsman des vétérans a créé un comité consultatif dont les membres réfléchissent à toutes les facettes de la communauté des anciens combattants. Ce comité consultatif se révèle un groupe de rétroaction sur les initiatives et les recommandations de l'ombudsman des anciens combattants efficace.

Principales données financières

Pour le période se terminant le 31 mars 2009

Bilan financier résumé

(en milliers de dollars)

	2009	2008	Écart, en pourcentage
Actif	163 155	142 054	15 p. 100
Passifs	145 687	119 544	22 p. 100
Capitaux propres	17 468	22 510	(22 p. 100)
Total des dettes et capitaux propres	163 155	142 054	15 p. 100

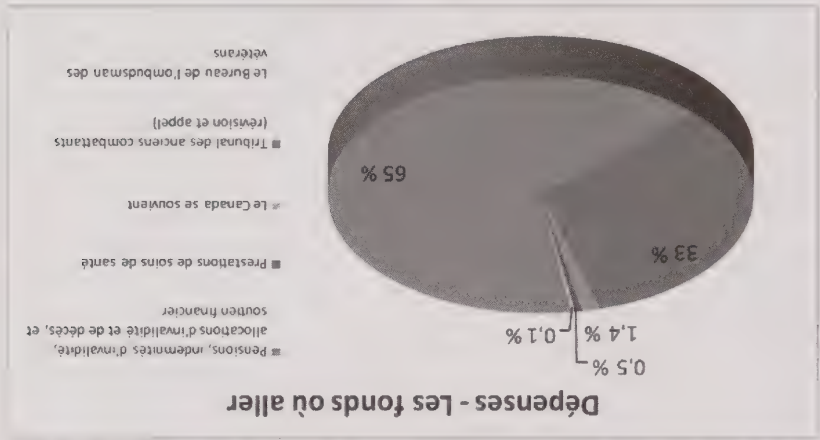
Pour le période se terminant le 31 mars 2009

État des résultats résumé

(en milliers de dollars)

	2009	2008	Écart, en pourcentage
Dépenses	3 380 378	3 197 486	6 p. 100
Revenus	21 746	21 410	2 p. 100
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	3 358 632	3 176 076	6 p. 100

Graphique des Principales données financières



États financiers

(On peut trouver les états financiers du Portefeuille pour l'exercice 2008-2009 sur le site Web d'ACC. à l'adresse suivante : www.vac-acc.gc.ca/renseignements/sub.cfm?source=ministere/rapports/etats-financiers

La transmission des plaintes des intervenants à une unité de soutien centrale du Ministère n'a pas permis de produire les résultats escomptés et on a établi que le Bureau devait assurer la liaison directement avec les membres du personnel de l'unité organisationnelle appropriée du Ministère.

Avantages pour les Canadiens

L'ombudsman des vétérans est un agent responsable indépendant qui relève directement du ministre. On a créé le Bureau pour sauvegarder la Déclaration des droits des

anciens combattants et garantir que la prestation des programmes et services du gouvernement aux anciens combattants du Canada et aux autres catégories de clients se fait avec justice et cohérence. Le Bureau de l'ombudsman des vétérans se sert des résultats de recherches impartiales et factuelles afin de cerner les questions relatives à l'application des programmes. Le Bureau assure une présence hautement visible dans la collectivité et sensibilise le public canadien aux questions d'intérêt touchant les anciens combattants du Canada.

L'ombudsman des vétérans et d'ACC en matière d'interface, les normes de préparation de résumés de cas d'intervention précocce, les lignes directrices sur les cas jugés probants, les procédures à suivre pour les visites des intervenants, les calendriers des analyses comparatives des résultats, le processus utilisé pour la formulation des demandes de renseignements et des observations et pour produire des rapports administratifs et d'enquête, et les normes de services pour communiquer avec les intervenants primaires, notamment par téléphone, par courriel, par courrier de surface et par Internet.

Afin de traiter les questions systémiques qui ont surgi au cours de sa première année de fonctionnement, le Bureau a fait quatre observations, a produit trois documents de discussion et un document administratif contenant sept recommandations.

Leçons apprises

On a déterminé les ressources financières et humaines consacrées au Bureau en se fondant sur les organismes similaires et les volumes indicatifs d'activités. Après la première année de fonctionnement du Bureau, on constate le besoin d'examiner les ressources nécessaires au maintien d'une activité de programme efficace.

Le début des opérations sans les effectifs minimums a entraîné des défis de « dotation » à relever au moment de répondre aux demandes et aux attentes des intervenants et de composer avec une accumulation notable de demandes. Le Bureau de l'ombudsman des vétérans s'est concentré sur le traitement de ces accumulations et a averti les intervenants de prévoir des délais d'attente des réponses officielles.

Bien que le Bureau de l'ombudsman des vétérans ait choisi les logiciels de gestion de la correspondance existants d'ACC et les ait adaptés à ses besoins, il aurait peut-être été préférable d'opter pour des logiciels de gestion de cas ayant une capacité intégrée de compiler des statistiques et de produire des rapports.

Fournis ou administrés par le Ministère, ou par des tiers au nom de ce dernier, notamment les décisions sur des cas en particulier liées aux programmes et services qui ne peuvent pas être portées en appel auprès du Tribunal; d'examiner les problèmes d'ordre systémique liés au Tribunal et de faciliter l'accès des vétérans et anciens combattants aux programmes et services, grâce à de l'information et à des aiguillages.

Analyse du rendement

L'exercice 2008-2009 a représenté la première année de fonctionnement complète du Bureau de l'ombudsman des vétérans. À la suite de sa nomination en novembre 2007, l'ombudsman des vétérans a doté son bureau en personnel et a comblé tous les postes sauf sept avant mars 2009.

L'ombudsman a formé un comité consultatif composé de 19 personnes représentatives de la communauté des anciens combattants. Les membres de ce comité se sont réunis en juin et en novembre 2008 et se sont révélés un groupe de rétroaction efficace.

En juin 2008, l'ombudsman a lancé sa campagne nationale intitulée 'N'oublions personne, destinée à attirer l'attention du public sur le sort des personnes défavorisées. On a annoncé cette initiative lors de la première d'une série d'assemblées générales « tenues à Charlottetown, à Calgary, à Cold Lake, à Halifax et à Prince Albert. L'ombudsman a épousé la cause des anciens combattants sans abri, a fait participer le Ministère à la définition du problème, et a amené le Ministère à les rejoindre et à les aider. L'ombudsman a aussi rencontré les groupes d'anciens combattants et les anciens combattants individuellement afin de prendre compte de leurs préoccupations et les intégrer aux efforts déployés pour trouver la meilleure façon dont le gouvernement pourrait répondre à leurs besoins.

Le Bureau a défini des procédures et des processus administratifs en 2008-2009 comme les lignes directrices en matière d'intervention précocce, les lignes directrices du Bureau de

Activité de programme 4.1 : Examen indépendant et recommandations du Bureau de l'ombudsman des vétérans concernant les plaintes de clients individuels et d'ordre général				Ressources financières 2008-2009 (millions de \$)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses actuelles	Prévues	Actuels	Écart	Sommaire du rendement	
5,8	6,0	4,6	40	33	7	Résultats prévus	Indicateurs de rendement
Les plaintes individuelles des clients sont traitées de façon efficace en temps opportun.	Le délai de traitement entre la réception d'une plainte au Bureau de l'ombudsman jusqu'à son évaluation et sa résolution	À être déterminé	s/o	L'exercice 2008-09 a représenté la première année complète de fonctionnement. On a concentré les efforts sur les analyses comparatives des secteurs d'activité des enquêtes, de la recherche et des interventions précoces. On raccourcira les délais de traitement des demandes des clients	Le Bureau a présenté une série de questions, d'observations et de documents de travail ainsi qu'un rapport administratif sur le Programme de funérailles et d'inhumation du Ministère.	Le nombre de recommandations faites à l'organisation	Le nombre de cas réglés à l'amiable
Les programmes et les services offerts par ACC répondent aux besoins des clients	Le nombre de recommandations faites à l'organisation	À être déterminé	s/o	Le Bureau a étudié 707 cas au cours de l'exercice, dont 493 (70 p. 100) ont été résolus de façon non officielle et on a soumis 214 cas à une enquête approfondie, puisqu'ils comportaient des conséquences systémiques possibles.	À être déterminé	Le nombre de cas réglés à l'amiable	Le nombre de cas réglés à l'amiable

Le Bureau de l'ombudsman des vétérans offre, aux anciens combattants ayant servi en temps de guerre, aux vétérans et aux ex-membres canadiens, aux autres clients d'ACC, aux époux, aux conjoints et aux enfants à charge d'une personne des groupes susmentionnés, aux survivants ou aux enfants d'une personne décédée qui faisait partie de l'un ou l'autre de ces groupes ainsi qu'aux représentants de ces groupes, la possibilité de demander une évaluation indépendante de leurs plaintes. Leur demande sera alors examinée par une personne impartiale qui ne faisait pas partie du processus

décisionnel contesté. L'ombudsman a le mandat : d'examiner et de régler les plaintes des clients et de leurs représentants liées au respect des dispositions de la Déclaration des droits des anciens combattants; de cerner et d'examiner les questions nouvelles et d'ordre systémique liées aux programmes et services fournis ou administrés par le Ministère, ou par des tiers au nom de ce dernier, qui ont une incidence négative sur les vétérans et les anciens combattants du Canada; d'examiner et de régler les plaintes des vétérans et des anciens combattants du Canada et de leurs représentants liées aux programmes et services

Analyse du rendement

En 2008-2009, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a fixé des objectifs afin de maximiser son temps d'audition des demandes des clients et de rendre 7 000 décisions. On a dépassé ces objectifs grâce à une augmentation du nombre d'auditions et en collaborant avec les représentants pour déterminer et fixer la date des audiences des demandes les plus anciennes. Le Tribunal a ciblé la réduction des calendriers des requérants et a apporté des améliorations aux échéanciers sous son contrôle. De

l'enregistrement auprès du Tribunal à l'annonce de la décision, le temps moyen de l'examen des demandes est passé de 180 jours en 2007-2008 à 174 jours en 2008-2009, ce qui inclut le temps partagé entre le Tribunal et les représentants du requérant pendant lequel on attend la détermination du moment de l'audition de la demande mais qui dépend de la préparation du requérant et de l'horaire des audiences. Le temps moyen d'attente des demandes d'audience de révision est passé de 144 jours en 2007-2008 à 65 jours en 2008-2009. Le Tribunal a diminué le nombre de cas entendus à moins de 2 000 demandes en instance, dont 1 200 sont prêtes à être entendues, ce qui représente une charge de travail raisonnable.

En moyenne, 65,4 p. 100 des décisions de révision finalisées et 45,2 p. 100 des décisions d'appel rendues ont modifié une décision antérieure. Quatre-vingt-dix pour cent des décisions de révision ont été annoncées dans un délai moyen de 31,9 jours et quatre-vingt-dix pour cent des décisions d'appel l'ont été dans un délai moyen de 27,3 jours.

Leçons apprises

Comme le choix d'en appeler d'une décision appartient au requérant, le Tribunal n'exerce aucun contrôle sur le volume de demandes qu'il reçoit ou le temps dont les représentants ont besoin pour préparer l'audition des cas. Dans le contexte de ce défi continu, des contraintes financières et de la demande de calendriers d'audition des demandes plus courts, le Tribunal apporte des ajustements à l'échéancier des

audiences et met à leur disposition des moyens technologiques pour relever ces défis. Le Tribunal a mis en œuvre des méthodes de partage et de stockage de documents électroniques. Bien que ces initiatives soient parvenues à fournir un accès opportun aux renseignements sur les demandes, le Tribunal continuera de trouver des façons d'améliorer ce processus avec le Bureau de services juridiques des pensions, la Légion royale canadienne et ACC, et d'en discuter avec ces organismes. Le volume de demandes complexes est en hausse et des procédures traditionnelles se sont ajoutées au traitement des demandes. Le TACRA examinera ses normes de service afin de s'assurer qu'elles sont d'un usage courant, qu'elles sont pratiques et significatives pour les demandeurs qui attendent les décisions les concernant et pour les membres et le personnel du Tribunal dont on attend qu'ils satisfassent aux engagements.

Le TACRA reconnaît que la communication avec les demandeurs et les représentants est essentielle à leur compréhension du programme et des processus du Tribunal. Ce dernier continuera d'intensifier ses efforts afin de répondre aux besoins d'information des parties intéressées par le biais de son site Web et d'autres outils de communication.

Avantages pour les Canadiens

Le Tribunal continue d'appuyer l'engagement du gouvernement du Canada à assurer un processus d'appel juste et indépendant. Afin de donner l'occasion aux demandeurs d'apporter un témoignage oral à l'appui de leurs réclamations en cas d'incapacité, le Tribunal a visité plus de 30 villes pour tenir des audiences de révision en personne en 2008-2009. On a examiné plus de 7 100 demandes de clients anciens combattants du Canada, de membres et vétérans des Forces canadiennes et de membres de la Gendarmerie royale du Canada. Le Tribunal a réduit le nombre de cas en instance et a été en mesure d'entendre les demandes selon le calendrier prévu.

Résultat stratégique n° 3 : Règlement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et de l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissibles.

Activité de programme 3.1: Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions et des indemnités d'invalidité					
Ressources financières 2008-2009 (millions de \$)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses	Total des dépenses	Prévues	Prévues	Actuels	Écart
13,8	16,9	16,6	147	135	12
Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement	
Équité des programmes des pensions d'invalidité, des indemnités fédérales du Canada qui confirment les décisions du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	Le pourcentage des décisions de la Cour fédérale du Canada qui confirment les décisions du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	50 p. 100	Satisfait à presque tout (Rendement réel de 44 p. 100)	Quand tous les moyens du Tribunal pour régler les conflits sont épuisés, les requérants peuvent en appeler à la Cour fédérale pour une révision judiciaire. En 2008-2009, 16 appelants ont présenté une demande à la Cour fédérale (soit moins de 0,6 p. 100 des 2 871 décisions d'appel et de réexamen du Tribunal). La Cour fédérale a rendu neuf décisions – dont quatre ont maintenu le verdict du Tribunal et cinq ont été renvoyées au Tribunal pour y être réentendues. Deux décisions ont été retournées au Tribunal en vertu d'une ordonnance sur consentement et une demande a été abandonnée.	

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) offre aux anciens combattants du temps de guerre, aux anciens combattants et aux militaires des Forces canadiennes admissibles, aux clients de la GRC ainsi qu'aux civils admissibles et à leur famille la possibilité de demander des audiences de révision et d'appel relatif aux demandes de pensions d'invalidité, d'indemnités d'invalidité et d'allocations aux anciens combattants.

Leçons apprises

Généralement, les cérémonies commémoratives répondent aux besoins des anciens combattants traditionnels d'ACC. Cependant, les vétérans de l'ère moderne sont moins satisfaits et 29 p. 100 d'entre eux ne se considèrent pas comme des vétérans. Afin de s'assurer que leurs efforts sont reconnus et honorés, nous recherchons activement des moyens d'encourager la participation des vétérans de l'ère moderne aux activités commémoratives.

En se fondant sur les évaluations du Programme des contributions aux partenaires et du Programme de funérailles et d'inhumation, on a cerné les processus trop longs et complexes et on met en œuvre des changements pour s'assurer de l'efficacité et de la rationalisation des programmes.

à participer à des activités du souvenir axées sur la collectivité en leur fournissant des occasions d'apprentissage, en organisant des événements commémoratifs au Canada et à l'étranger, et en les aidant dans la réalisation de leurs propres activités du souvenir. Afin de rejoindre notre jeunesse, ACC a recours aux sources de renseignements électroniques et du Web, comme les outils de réseautage social et Internet. ACC a commencé à miser sur ces ressources en affichant la vignette de la Semaine des anciens combattants 2008 sur YouTube et en créant un presse-papiers virtuel contenant des photos et des graphiques commémoratifs que les jeunes peuvent télécharger vers des pages de réseautage social et des blogs. De nouveaux documents qu'on a ajoutés au site Web d'ACC sont aussi utiles aux jeunes. On a cerné le besoin d'une stratégie exhaustive de leadership jeunesse et celle-ci est en cours d'élaboration.

En 2008-2009, le Ministère a collaboré à l'élargissement de tous les types de partenariats afin de rejoindre davantage de Canadiens et de les sensibiliser à la commémoration des anciens combattants. Par exemple, dans le cadre d'un projet pilote de partenariat intitulé « Engagement des entreprises » et réalisé conjointement avec la Ligue canadienne de football (LCF), on a affiché bien en vue des messages commémoratifs devant 60 000 partisans présents dans les stades et 1,7 millions de téléspectateurs supplémentaires pendant les matchs de demi-finales de 2008 de la LCF et on a fourni des renseignements commémoratifs dans le programme du souvenir qui ont été en vedette sur le site Web de la LCF. Dans un autre cas, ACC a appuyé la Vigile 1914-1918 de la Société d'histoire nationale du Canada.

Du 4 au 11 novembre, le nom de plus de 68 000 Canadiens et Canadiennes qui ont perdu la vie pendant la Première Guerre mondiale ont été projetés sur le Monument commémoratif de guerre du Canada à Ottawa et sur la Maison du Canada à Londres, en Angleterre, de même que dans bon nombre des capitales provinciales du Canada.

Avantages pour les Canadiens
Il existe deux types d'avantages aux programmes commémoratifs pour les Canadiens. Pour les anciens combattants, ils apportent la reconnaissance et la gratitude qu'ils méritent tant. Ces programmes d'ACC aident également les Canadiens, particulièrement les jeunes, à se sensibiliser aux accomplissements de tous les anciens combattants et à leurs sacrifices consentis et à les remercier de leurs efforts, ce qui contribue à l'obtention du résultat stratégique.

l'étranger.

La Tourée d'apprentissage d'ACC pour l'événement tenu à l'étranger dans le cadre du 90^e anniversaire s'est révélée une occasion d'apprentissage extraordinaire pour treize jeunes canadiens. Cependant, une évaluation a permis de constater que les résultats obtenus en ce qui concerne la communication avec les jeunes n'équilibrent pas les ressources engagées et que les tournées éducatives destinées aux jeunes offertes par des organismes privés semblent rejoindre un public et une clientèle plus larges. On explore des façons d'aider les organismes externes à faciliter les tournées jeunesse à

Résultat Stratégique n° 2 : Les Canadiennes et les Canadiens se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance.

Activité de programme 2.1 : Programmes du Souvenir					
Ressources financières 2008-2009 (millions de \$)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses	Total des dépenses	Prévues	Prévues	Actuels	Ecart
50,6	53,6	45,6	157	152	5
Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement		
Les Canadiens et Canadiennes qui participent aux commémorations Canadiennes et Canadiennes qui sont conscients de la valeur des réalisations et des sacrifices des personnes sacrifiées et des sacrifices des combattants de notre pays	Le pourcentage de Canadiennes et Canadiennes qui sont conscients de la valeur des réalisations et des sacrifices des personnes sacrifiées et des sacrifices des combattants de notre pays	60 p. 100	Dépasse	Une enquête omnibus effectuée dans le cadre de la Semaine des anciens combattants 2008 a révélé que 84 p. 100 des Canadiens sont conscients des contributions des anciens combattants et des sacrifices accomplis par ces derniers et croient que leur apport est d'une importance majeure au développement de notre pays. Un pourcentage élevé de Canadiens (92 p. 100) sont d'avis qu'on devrait témoigner notre reconnaissance envers les anciens combattants et se disent fiers et bien informés du rôle que les militaires canadiens remplissent dans la résolution des conflits et le maintien de la paix. Bien que 79 p. 100 des Canadiens affirment être très fiers du rôle exercé par les militaires canadiens, un pourcentage plus faible d'entre eux (71 p. 100) s'estiment bien informés du rôle que ces derniers ont joué lors de conflits armés comme les Première et Seconde Guerres mondiales, la guerre de Corée et la guerre en Afghanistan.	

Les programmes de commémoration visent à percevoir le souvenir des réalisations et des sacrifices des personnes qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, et en situation de conflit armé, à inciter les collectivités à commémorer ces réalisations et ces sacrifices et à sensibiliser les collectivités à leur importance dans la vie des Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui.

Analyse du rendement

La note de rendement de cette activité de

programme est très élevée. Le public canadien est au fait des cérémonies commémoratives et veut en apprendre davantage à ce sujet, comme l'indiquent les 2,3 millions de visites à la section « Le Canada se souvient » du site Web d'ACC, les 337 000 visites à la section « Les jeunes et les éducateurs » de ce même site Web et la

diffusion de 2,4 millions de documents d'apprentissage et d'information publique et de produits promotionnels. Au cours de la dernière année, le Ministère a souligné un certain nombre d'étapes clés, notamment le 90^e anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale, le 55^e anniversaire de l'Armistice suivant la guerre de Corée, le 65^e anniversaire de la bataille de l'Atlantique et la première Journée nationale des Casques bleus. Sur la scène internationale, ACC entretient 14 monuments commémoratifs en Europe, dont le Mémorial du Canada à Green Park, un monument récemment acquis situé à Londres, en Angleterre.

Le leadership qu'exerce ACC et les partenariats établis dans les programmes du souvenir aident de nombreux Canadiens, notamment les jeunes,

bon nombre de nos clients, les résultats du sondage et les données administratives indiquent que les programmes du Ministère ont un effet favorable sur leur santé et leur bien-être.

Dans le cadre de la sous-activité des soins de longue durée et des soins fournis en foyer d'accueil, ACC affecte des fonds pour la prestation de soins spécialisés à plus de 10 000 anciens combattants dans l'ensemble du Canada.

Les services de soins de santé et les autres services offerts dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants aident les anciens combattants à demeurer dans leur foyer le plus longtemps possible. De fait, ACC offre des services de soins à domicile et de soutien à plus de 100 000 clients, dont 79 p. 100 ont plus de 80 ans. En 2008-2009, seulement 2 p. 100 (soit 1 269) des anciens combattants qui bénéficiaient des services du PAAC ont été admis dans un établissement de soins de longue durée. En moyenne, ils avaient plus de 86 ans.

ACC offre aussi l'accès aux services psychosociaux, médicaux et de réadaptation aux vétérans de l'ère moderne dans le cadre de la nouvelle Charte des anciens combattants, depuis avril 2006. Au 31 mars 2009, 2 586 clients recevaient des services de réadaptation et 250 clients avaient terminé le Programme. En 2007, nous avons administré un sondage afin de mesurer les résultats du Programme dans les secteurs de la santé, de la sécurité financière, de la participation à l'emploi, de l'intégration à la collectivité et de la perception de la reconnaissance à l'égard du service militaire. Nous n'avons pas encore de données pour les clients qui ont terminé le Programme; toutefois, les données pour l'exercice 2007-2008 révèlent un taux d'invalidité élevé chez les participants au Programme. Les clients d'ACC inscrits au Programme de réadaptation sont en moins bonne santé physique et mentale que la population canadienne (96 p. 100 des Canadiens sont en meilleure santé physique et mentale que les clients d'ACC) et ils sont plus à risque de connaître des troubles de dépression (62 p. 100 comparativement à 20 p. 100). Également, 69 p. 100 de ces clients indiquent avoir un faible sentiment d'appartenance à leur collectivité. Ces

ACC a continué d'améliorer les avantages et services qu'il offre à ses clients par divers moyens, notamment la Stratégie révisée sur les soins de longue durée, l'examen des tableaux des avantages, l'élargissement du PAAC, l'ouverture de nouvelles cliniques TSO et les partenariats avec le MDN en vue d'offrir des services dans les bases et les escadres des FC.

Leçons tirées

Dans le cadre de sa stratégie en matière de santé mentale, ACC a établi un réseau de cliniques pour traumatismes liés au stress opérationnel (TSO) chargées de fournir des services spécialisés de santé mentale aux vétérans et à leurs familles. D'après une évaluation menée en octobre 2008, il incombait à ACC de préciser la structure de régie des cliniques TSO, renforcer ses relations de responsabilisation avec les fournisseurs de services et établir un cadre financier plus robuste pour le réseau. En réponse aux recommandations, ACC a mis à jour les lignes directrices cliniques et administratives, précisé les rôles et responsabilités des partenaires des TSO et établi des modèles propres aux disciplines afin de normaliser la communication des données. Le réseau des cliniques TSO est un élément crucial pour permettre à ACC de contribuer au bien-être des clients. Pendant l'exercice 2008-2009, plus de 75 p. 100 des clients des cliniques TSO ont signalé une amélioration dans leur état attribuable aux services qu'ils ont reçus du réseau.

Avantages pour les Canadiens

Le Ministère offre des programmes et des services qui contribuent à la santé et au bien-être des hommes et des femmes qui ont servi et qui continuent de servir le Canada en temps de guerre et de conflit comme en temps de paix, ce qui contribue ainsi à l'identité nationale des Canadiens. En aidant les vétérans et leurs familles à faire la transition sans heurts de la vie militaire à la vie civile, nous optimisons la capacité de ces personnes de continuer de faire une contribution utile à leur collectivité et à notre pays.

Activité de programme 1.2 : Prestations et services de soins de santé et de réinsertion

Ressources financières 2008-2009 (millions de \$)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses prévues	Total des autorisations	Prévues	Actuels
1 160,9	1 168,4	2 199	2 282
Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
Les anciens combattants et les autres clients qui, après avoir été évalués au cours de l'année, ont mentionné que les avantages médicaux et les services de réadaptation offerts par Anciens Combattants Canada ont eu une incidence positive sur leur état de santé	Le pourcentage des clients	85 p. 100	Satisait à presque tout
	Les anciens combattants et les autres clients qui, après avoir été évalués au cours de l'année, ont mentionné que les avantages médicaux et les services de réadaptation offerts par Anciens Combattants Canada ont eu une incidence positive sur leur état de santé		D'après le Sondage national de 2007 sur la satisfaction de la clientèle, 79 p. 100 des clients bénéficiaires des avantages médicaux estiment que le programme a satisfait à leurs besoins. Les résultats varient d'un groupe à l'autre de clients visés par le programme, 83 p. 100 des anciens combattants ayant servi en temps de guerre ayant indiqué que le programme a répondu à leurs besoins. Ce pourcentage était de 69 p. 100 pour les clients des Forces canadiennes. L'écart entre les taux de satisfaction pourrait être attribuable au fait que les anciens combattants ayant servi en temps de guerre ont généralement accès à toute la gamme des avantages médicaux tandis que, pour la majorité des vétérans de l'ère moderne, l'accès au programme est limité aux avantages médicaux liés à une affection ouvrant droit à pension.
Selon le sondage de 2007, 74 p. 100 des clients bénéficiaires du programme pour l'autonomie des anciens combattants étaient d'avis que le programme répondait à leurs besoins. Il y avait des différences marquées d'un groupe de clients à l'autre, la vaste majorité (87 p. 100) des anciens combattants ayant servi en temps de guerre ayant indiqué que les services du PAAc satisfont à leurs besoins. Pour les clients des Forces canadiennes, les résultats étaient légèrement inférieurs, soit 83 p. 100. Quant aux survivants, ils étaient beaucoup moins nombreux (52 p. 100) à estimer que le PAAc satisfait à leurs besoins. L'écart entre ces résultats, particulièrement en ce qui a trait aux survivants, peut être attribuable aux contraintes touchant l'admissibilité à certains éléments du PAAc. À titre d'exemple, les survivants ont accès à des services d'entretien ménager et d'entretien du terrain pour répondre à leurs besoins, mais ils n'ont pas droit aux soins personnels, aux soins infirmières en soins infirmiers et aux adaptations au domicile.		D'après les résultats du Sondage sur la satisfaction de la clientèle, 97 p. 100 des bénéficiaires du Programme des soins de longue durée vivant ailleurs que dans des établissements du Ministère étaient satisfaits des services de soins spécialisés qu'ils ont reçus.	

Anciens Combattants Canada offre des

avantages pour soins de santé, un Programme

pour l'autonomie des anciens combattants, des

soins en établissement et des mesures de soutien

civile aux anciens combattants et à d'autres

clients admissibles. Le Programme de soins de

santé vise à améliorer la qualité de vie des clients

d'ACC, à favoriser l'autonomie et à offrir un

continuum de soins pour faire en sorte que

Analyse du rendement

Les programmes de soins de santé et de

rétablissement offerts par ACC visent à rendre

les vétérans canadiens et les autres clients moins

vulnérables en répondant à leurs besoins de

soins de santé et en facilitant leur réadaptation

optimale. En dépit du mauvais état de santé de

« Avocats sans frontières » qui vise à améliorer l'accès des clients aux services offerts par les bureaux du Bureau de services juridiques des pensions (BSJP) dans l'ensemble du pays. Cette initiative a permis de réduire de façon draconienne le délai d'exécution, qui était de 166 jours en avril 2008 et a été ramené à 94 jours en mars 2009. De plus, 96 p. 100 des clients du BSJP ont indiqué qu'ils étaient généralement satisfaits ou très satisfaits des services offerts par le Bureau.

Leçons tirées

Le Ministère reconnaît les liens qui existent entre ses programmes de prestations d'invalidité et de soutien du revenu et la santé et le bien-être de ses clients. C'est pourquoi il a jugé prioritaire au cours de l'année de renforcer sa capacité d'évaluer ces liens en mesurant le rendement et en mettant un accent accru sur l'efficacité des programmes. De plus, le Ministère a adopté un style clair et simple dans la correspondance (il a commencé par la révision des lettres de décisions sur les prestations d'invalidité). Nous avons réalisé que la rédaction dans un style clair et simple est un processus complexe qui exige un important dialogue entre les experts en la matière, les experts juridiques et les experts en rédaction afin que les lettres soient rédigées dans le seul but de transmettre le message voulu au client dans des termes simples et dénués de termes juridiques et bureaucratiques. La communication en langage clair aidera les clients à mieux comprendre les décisions rendues par le Ministère et les règles qui les motivent, ainsi que leurs droits de demander une révision ou un appel de la décision.

Avantages pour les Canadiens

Le versement de pensions d'invalidité, d'allocations et de prestations permet aux Canadiens d'indemniser les anciens combattants pour les invalidités découlant du service militaire pour le pays, de même que leurs familles, ainsi que de reconnaître ce service. Le soutien financier aide les anciens combattants et leurs familles à subvenir à leurs besoins économiques et à conserver la dignité qu'ils ont méritée tant en raison des sacrifices qu'ils ont consentis pour leur pays.

Analyse du rendement
Indemniser correctement les anciens combattants et leurs familles figure au premier rang des priorités d'Anciens Combattants Canada. À cette fin, le Ministère surveille la rapidité avec laquelle sont prises les décisions touchant les programmes de pensions, d'allocations et d'indemnités d'invalidité et de décès afin d'assurer l'accès à ces programmes, de même que la pertinence des décisions. En 2008, ACC a ajusté sa méthode de calcul des normes de service en exprimant en pourcentage, plutôt qu'au moyen d'un rapport sur la moyenne des délais d'exécution, le nombre de demandes traitées suivant la norme de service et le nombre de celles ne répondant pas à cette dernière. L'objectif visé avait été fixé à 90 p. 100, en fonction des calculs antérieurs, mais il a été révisé à 80 p. 100 pour mieux correspondre à la réalité. En 2008-2009, dans 78 p. 100 des premières demandes, ACC a rendu une décision en respectant la norme de service de 24 semaines. De plus, le Ministère a effectué un examen de l'assurance de la qualité de son processus lié aux premières demandes afin de mesurer la conformité globale aux lois, règlements, politiques et processus opérationnels. Les résultats de l'examen révèlent un taux national de conformité de 91 p. 100, ce qui est supérieur à l'objectif de 90 p. 100. Quant aux processus liés aux décisions et aux paiements relatifs aux prestations, les taux de conformité étaient plus élevés, soit de 96 p. 100 et de 98,5 p. 100 respectivement, supérieur à leur objectifs de 90 p. 100.

Au chapitre de la sous-activité du soutien financier, ACC surveille également la rapidité avec laquelle sont prises les décisions, afin d'assurer un niveau d'accès approprié de sorte que les clients admissibles reçoivent en temps opportun le soutien financier dont ils ont besoin. En 2008-2009, nous avons traité 87 p. 100 des demandes d'allocation aux anciens combattants dans les 30 jours suivant la réception de la demande, ce qui représente un taux sensiblement inférieur à notre objectif de 90 p. 100.

Le 1^{er} octobre 2008, ACC a lancé l'initiative

Résultat Stratégique n° 1 : Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qu'ils sont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion.

Ressources financières 2008-2009 (millions de \$)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses	Total des dépenses autorisations	Prévues	Actuels
2 166,6	2 223,8	1 353	1 437
Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Sommaire du rendement	
Les anciens combattants et les autres clients admissibles reçoivent des programmes et les services convenables qui leur sont offerts à leur bien-être adéquat	Le pourcentage des clients qui considèrent que les programmes et les services qu'ils reçoivent sont adéquats	État du rendement	
85 p. 100	85 p. 100	Satisfait à presque tout	D'après le Sondage national de 2007 sur la satisfaction de la clientèle, 68 p. 100 des clients estiment que les programmes et services qu'ils ont reçus satisfont à leurs besoins. Les résultats variaient d'un groupe à l'autre de clients visés par le sondage (anciens combattants ayant servi en temps de guerre, vétérans et membres des Forces canadiennes de l'ère moderne, survivants et membres actifs et à la retraite de la GRC). Plus précisément, la vaste majorité (soit 80 p. 100) des clients d'ACC anciens combattants ayant servi en temps de guerre ont indiqué que les programmes et services d'ACC répondent à leurs besoins. Pour les clients de la GRC et des Forces canadiennes, les résultats étaient sensiblement inférieurs, soit de 71 p. 100 et de 68 p. 100 respectivement. Quant aux survivants, 51 p. 100 ont signalé que les programmes et services d'ACC répondent à leurs besoins. L'écart entre les taux de satisfaction pourrait être attribuable aux différences qui existent quant à l'admissibilité aux programmes et services d'ACC, plus particulièrement ceux qui touchent l'ensemble des prestations de soins de santé offertes dans le cadre du programme des prestations d'invalidité et du programme de soutien du revenu. Au cours des six dernières années, ACC a fait des progrès pour ce qui est de mieux répondre aux besoins des clients des Forces canadiennes de l'ère moderne en particulier. La proportion de clients des Forces canadiennes qui estimaient que les programmes et services d'ACC satisfont à leurs besoins est passée de 59 p. 100 en 2001 à 68 p. 100 en 2007.

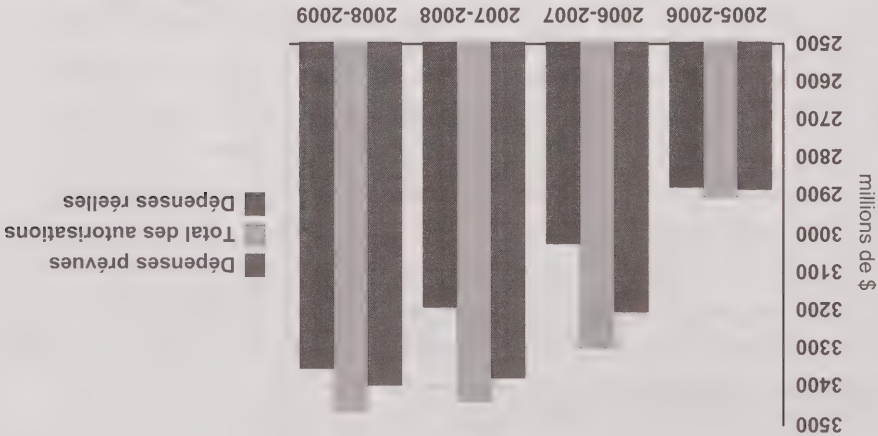
ACC offre aux personnes admissibles des pensions ou des indemnités d'invalidité ou de décès, ainsi que du soutien financier pour indemniser les clients des difficultés qui découlent d'invalidités et de pertes de revenu. ACC dispose d'une gamme complète et intégrée de programmes d'indemnisation et de bien-être visant à appuyer ses clients, soit les anciens combattants de la Première Guerre mondiale et de la Seconde Guerre mondiale, les anciens

combattants de la guerre de Corée, les anciens combattants de la marine marchande, les vétérans des Forces canadiennes, les membres des Forces canadiennes, les époux, les conjoints de fait, certains civils et les survivants et personnes à charge du personnel militaire et civil. De plus, ACC administre, en vertu d'un protocole d'entente, les pensions d'invalidité pour la Gendarmerie royale du Canada.

* Le 1^{er} crédit englobe ce qui suit : frais administratifs et généraux engagés pour appuyer l'exécution des programmes (288,0 millions de dollars en 2007-2008, 307,2 millions de dollars en 2008-2009). Le reste du 1^{er} crédit est pour : biens et services achetés au nom des anciens combattants, tels que les médicaments d'ordonnance, les soins de longue durée, etc. (558,8 millions de dollars en 2007-2008, 587,0 millions de dollars en 2008-2009); les services de santé, de réadaptation professionnelle et d'aide au placement de la nouvelle Charte des anciens combattants (3,1 millions de dollars en 2007-2008, 5,3 millions en 2008-2009); et paiements à titre gracieux liés à l'utilisation de l'agent Orange à la BFC Gagetown (17,8 millions de dollars en 2007-2008, 25,1 millions de dollars en 2008-2009).

(millions de \$)			
Poste voté ou législatif (L))	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
	Dépenses actuelles	Dépenses actuelles	Budget principal
	Dépenses actuelles	Dépenses actuelles	Dépenses actuelles
1	Dépenses de fonctionnement - Anciens Combattants *	833,3	867,7
5	Dépenses en capital - Anciens Combattants	20,3	26,3
10	Subventions et contributions - Anciens Combattants	2 125,3	2 250,2
15	Dépenses de fonctionnement - Tribunal des anciens combattants (révision et appel) - Anciens Combattants	9,5	10,2
	Contributions aux avantages sociaux des employés	39,1	41,4
(L)	Ministre des Anciens Combattants recevant un salaire et une allocation automobile	0,1	0,1
(L)	Redressement de la provision actuarielle de l'assurance des anciens combattants	-	0,2
(L)	Remboursement des montants crédités aux revenus des années antérieures	0,3	0,2
(L)	Montants adjugés par un tribunal	-	0,1
(L)	Utilisation du produit de la vente des biens excédentaires de l'Etat	0,1	0,1
(L)	Remboursement, aux termes de l'article 15 de la Loi sur les indemnités de service de guerre, des rajustements de compensation faits conformément à la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants	-	-
	Redressement de la provision actuarielle de l'assurance des soldats de retour au pays	-	-
(L)	Crédits de soutien à la réintégration en vertu de l'article 8 de la Loi sur les indemnités de service de guerre	-	-
Total pour le Portefeuille		3 028,0	3 196,5
		3 397,7	3 353,3

On observe des différences importantes entre les périodes de référence de 2007-2008 et de 2008-2009, notamment des augmentations des versements de prestations en raison de la mise en oeuvre graduelle des programmes en vertu de la nouvelle Charte des anciens combattants, la hausse des paiements à titre gracieux relatifs à l'utilisation de l'Agent Orange à la BFC Gagetown, des augmentations des versements de prestations dues à l'admissibilité élargie dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants pour les principaux fournisseurs de soins et les survivants handicapés ou à faible revenu, les hausses des coûts de soins de longue durée et des soins des traumatismes liés au stress opérationnel et les augmentations du coût salarial liées aux conventions collectives signées.



millions de \$	Total						
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	Actuel	Actuel	Actuel	Actuel	Prévue	Prévue	Prévue
	2 881,4	3 028,0	3 196,5	3 353,3	3 364,1	3 309,0	3 304,8

En étudiant la tendance des dépenses d'Anciens Combattants Canada, on remarque des augmentations des dépenses réelles pour l'exercice 2008-2009. Ces hausses se rapportent à plusieurs facteurs, notamment la mise en œuvre graduelle des programmes en vertu de la nouvelle Charte des anciens combattants, les ajustements annuels de l'indice des prix des avantages versés aux clients ou en leur nom, admissibilité élargie pour les avantages dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants pour les principaux fournisseurs de soins et les survivants handicapés ou à faible revenu, les paiements à titre gracieux relatifs à l'utilisation de l'agent Orange à la BFC Gagetown, le financement additionnel accordé dans le budget de 2007 pour la prestation de services améliorés aux anciens combattants, l'ouverture de cinq autres cliniques pour traumatismes liés au stress opérationnel et la mise sur pied du Bureau de l'ombudsman des vétérans et les ajustements du coût salarial liés aux conventions collectives signées.

Les augmentations mentionnées ci-dessus ont été partiellement contrebalancées par une baisse du nombre de pensions d'invalidité, d'allocations et des allocations aux anciens combattants et les avantages médicaux comme les médicaments sur ordonnance et le matériel spécial.

Au sein du Portefeuille, on assure la liaison avec d'autres ministères fédéraux dont les mandats se rapportent étroitement à celui d'ACC. Avec le MDN, ACC coopère à la transition harmonieuse des membres des FC qui quittent les Forces et leurs familles. Grâce au Partenariat fédéral pour les soins de santé (PFSS), ACC et cinq partenaires fédéraux ont collaboré à la définition, à la promotion et à la mise en œuvre de programmes de soins de santé plus efficaces et efficaces, ont exercé un leadership stratégique et maintenu les niveaux de soins de santé tout en réalisant des économies d'échelle. Le Ministère a aussi coopéré avec les autorités sanitaires régionales, provinciales et territoriales à la satisfaction des besoins de ses clients et communiqué régulièrement avec les organismes des intervenants qui militent en faveur de services de soins de longue durée, de services de soins à domicile, de services sociaux et de services de santé améliorés au nom de leurs membres.

Les collaborations et les partenariats maintenus avec d'autres ministères, intervenants et organismes d'anciens combattants sont aussi essentiels aux programmes de commémoration. À la suite d'une évaluation des programmes, on a renouvelé le Programme des contributions aux partenaires pour une période de cinq ans avec des modalités mises à jour, ce qui permet d'intégrer de nouvelles initiatives comme l'engagement des entreprises et Marketing.

on constate une diminution du nombre de fournisseurs de services.

Bien que la probabilité qu'ACC, ses partenaires ou les entrepreneurs auxquels il recourt qui ont accès aux renseignements de l'organisation violent le caractère confidentiel des renseignements personnels soit faible, le Ministère doit quand même se préparer à affronter ce risque potentiel. Le défaut de passer des marchés à temps ou de ne pas les exécuter représente un autre type de risque.

Réponse au risque pour les partenariats

Le Ministère a fait face à ces risques en intégrant la gestion de l'information à tous ses projets majeurs, en exécutant des processus efficaces de surveillance des contrats, en maintenant des communications proactives et en assurant un suivi. Plus précisément, on a collaboré avec les entrepreneurs et les organismes centraux à la gestion des travaux de rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne. En outre, on a formé un groupe de travail en 2006 pour travailler à la conclusion d'un nouveau contrat pour le traitement des demandes de soins de santé et les services connexes (le système fédéral de traitement des demandes de soins de santé qu'utilisent ACC, la GRC et le MDN). En 2008-2009, les membres de ce groupe ont collaboré avec les organismes centraux à l'achèvement de la demande de proposition et de l'enoncé des travaux.

première année de fonctionnement, le Bureau doit examiner les ressources disponibles nécessaires à la réalisation d'activités de programmes efficaces.

Risques et défis : capacité liée aux

connaissances et aux employés

Les départs à la retraite des employés possédant une bonne mémoire collective et d'autres employés clés pourraient entraîner une perte de connaissances de l'organisation, compromettre la prestation des avantages et des services et restreindre la capacité d'ACC de répondre aux demandes des clients et de l'administration.

L'existence de ressources suffisantes en TI au-delà des deux prochaines années pourrait influencer sur la capacité du Ministère d'appuyer pleinement les initiatives administratives. Si les stratégies de recrutement, de planification, d'apprentissage et de formation des RH ne sont pas menées à bien, le Portefeuille pourrait éprouver des difficultés à remplir son mandat de service à ses clients et à satisfaire aux exigences prévues par la loi et à celles du CRG. La capacité des membres du personnel de s'accommoder d'autres changements et la souplesse requise par l'attribution de ressources limitées sont d'autres facteurs dont il faut tenir compte.

Réponse au risque lié aux connaissances et aux employés
Le Portefeuille a élaboré des stratégies touchant le recrutement, la planification des ressources humaines, l'apprentissage et la formation. Les réponses d'ACC comprennent la participation du personnel, le transfert de connaissances, la surveillance des ressources humaines, l'établissement de répertoires de candidats préqualifiés, la formation des membres du personnel par rotation de postes et l'intensification du recrutement de diplômés de niveau postsecondaire.

Risques et défis : partenariats et

entrepreneurs

Les partenariats et les contrats à des tiers sont essentiels à la prestation des services d'ACC, qui fait le maximum pour offrir ces services à ses clients le plus près possible de leur lieu de résidence et fait appel à un marché dans lequel

du personnel informés et en participant à l'évolution des dossiers, en analysant le cadre opérationnel d'ACC, en assurant le perfectionnement professionnel par la formation et l'assistance professionnelle, et en continuant d'améliorer les processus de prestation des services. Le rôle que joue l'Ombudsman des vétérans dans le recensement des obstacles aux services, au soutien et aux avantages des anciens combattants représente un autre exemple de l'atténuation du risque.

Les priorités, les politiques, les programmes et les services d'ACC sont conformes aux priorités du gouvernement du Canada et du greffier du Conseil privé. Plus précisément, grâce à des initiatives comme la planification intégrée des ressources humaines et des activités, ACC a fait progresser les initiatives de renouvellement de la fonction publique du gouvernement du Canada et appuyé les priorités économiques visant à assurer une saine gestion des finances publiques et à rendre le gouvernement plus efficace. En 2008, on a entrepris un examen stratégique des programmes et des dépenses, on a cerné les aspects à améliorer et les économies à réaliser tout en maintenant le niveau de services et d'avantages aux anciens combattants du Canada et à leurs familles. En outre, on a contribué à l'atténuation de la priorité du gouvernement en matière de sécurité grâce aux programmes et aux services à l'appui des membres et vétérans des Forces canadiennes et des anciens membres et membres actifs de la GRC.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) s'est attaqué au risque lié à la prestation des services en collaborant avec les représentants des clients pour accélérer le nombre d'audiences des demandeurs et en surveillant étroitement le nombre de cas en instance en vue de recenser et d'entendre les demandes les plus anciennes. À cause de contraintes financières, le Tribunal a confié les travaux additionnels aux ressources existantes. Le Bureau de l'Ombudsman des vétérans s'est concentré sur le recrutement du personnel tout en gérant l'arrière de demandes de clients en 2008-2009. En se fondant sur les résultats de sa

traditionnels et aux vétérans de l'ère moderne, l'Hôpital Sainte-Anne continue de créer des partenariats, tout en déterminant des options pour l'avenir.

Afin de relever le défi qui consiste à raviver le soutien par l'intégration des jeunes et la commémoration des vétérans de l'ère moderne, on a élaboré des stratégies visant à faire participer davantage les jeunes grâce à une augmentation de notre présence dans les forums de réseautage social qu'ils comprennent et utilisent. On se sert des résultats de l'examen des activités commémoratives de 2008 pour concevoir des plans stratégiques et d'action visant à traiter les questions liées à la commémoration des membres des FC.

En réponse au risque concernant la perte des connaissances organisationnelles, le Portefeuille a adopté une approche plus axée sur la gestion des ressources humaines (RH) en mettant l'accent sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités, notamment en élaborant des plans de relève, des plans de perfectionnement professionnel et des plans d'apprentissage et mettant sur pied des systèmes d'information de gestion afin d'assurer le suivi des résultats et d'augmenter la capacité des gestionnaires de prendre des décisions éclairées en matière de RH.

Risques et défis : contexte gouvernemental – capacité d'équilibrer les attentes du gouvernement du Canada et les besoins changeants des clients

Dans les principales priorités économiques du gouvernement du Canada, on trouve la réforme du secteur financier mondial, une saine gestion des finances publiques, la préservation des emplois pour les familles, l'intensification des investissements et des échanges commerciaux, et l'amélioration de l'efficacité du gouvernement. Le gouvernement du Canada a poursuivi la réduction de la dette et des impôts, a ciblé les dépenses gouvernementales et a apporté un appui additionnel aux secteurs de l'économie qui connaissent des difficultés.

Afin de garantir l'efficacité de la fonction

En raison des changements connexes aux processus et systèmes opérationnels, les demandes et les besoins accrus des clients entraînent des niveaux plus élevés de risque. Les attentes changeantes des Canadiens et la nécessité d'un plus haut degré de visibilité et de responsabilisation ont aussi constitué un défi pour la culture de la prestation des services, alors que les pressions s'intensifiaient pour répondre aux demandes de renseignements du Bureau de l'ombudsman des vétérans et que l'on a fait face à une augmentation des demandes de révisions ministérielles.

Les changements continus à la composition des demandeurs, au volume et à l'ancienneté des demandes en instance des représentants, aux volumes accrus de demandes complexes, aux nouvelles exigences de déclaration et aux demandes de renseignements des requérants et des intervenants ont représenté les principaux facteurs liés aux services qui ont eu une incidence sur l'application des programmes du TACRA.

L'élaboration de sa structure et de ses processus organisationnels et le fait d'avoir eu à composer avec une accumulation notable des demandes des clients ont été les principaux facteurs qui ont eu un effet sur le Bureau de l'ombudsman des vétérans au cours de sa première année de fonctionnement complète.

Il se peut que le Portefeuille ne soit pas en mesure d'équilibrer efficacement les attentes accrues du gouvernement du Canada et les besoins changeants des clients.

Réponse au risque concernant le contexte gouvernemental
On a atténué les risques mentionnés ci-dessus en prévoyant les besoins, en tenant les membres

soutien de ces anciens combattants vieillissants et de leurs conjoints continue de croître.

Les demandes et les attentes accrues des vétérans de l'ère moderne et de leurs familles à l'égard des programmes et de la prestation des services sont différentes de celles des anciens combattants ayant servi en temps de guerre. Le nombre de membres des Forces canadiennes qui ont servi leur pays dans des missions de maintien de la paix ou d'autres opérations internationales a considérablement augmenté au cours des dernières années. Le changement de la cadence opérationnelle a entraîné une hausse des traumatismes liés au stress opérationnel et un besoin correspondant de niveaux élevés de soutien de la part d'ACC et du MDN pour les membres des FC et leurs familles. On prévoit qu'au cours des cinq prochaines années, le nombre de clients des FC passera de 27 p. 100 à 37 p. 100 de la clientèle d'ACC.

Par ailleurs, la GRC fait toujours face à de nombreux défis, tout en composant avec les dangers, les risques et les stress inhérents au maintien de l'ordre. Le nombre de pensions d'invalidité et d'avantages connexes fournis par ACC aux membres de la GRC continue de grimper. On prévoit que ces derniers compteront pour 5 p. 100 de la clientèle d'ACC dans cinq ans.

Le défi lié à l'activité de programme « Programmes du Souvenir » consiste à raviver le souvenir en faisant participer les jeunes et à commémorer comme il se doit les vétérans de l'ère moderne pour leurs services rendus au Canada. Bien que ces facteurs touchent tous les secteurs du Portefeuille, le principal enjeu est de s'assurer que les programmes et services du Portefeuille demeurent pertinents et répondent aux besoins des clients d'ACC. Comme le profil démographique de la clientèle évolue, on dénombre moins d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre et davantage de vétérans de l'ère moderne. En plus de s'adapter à une clientèle en changement constant, il faut être en mesure de fournir des services aux

Réponse au risque concernant la clientèle

Étant donné ce cadre opérationnel, le défi est de s'assurer que le Ministère peut s'adapter rapidement et efficacement afin de répondre aux besoins et attentes des clients.

- Pour répondre aux changements dans les besoins des vétérans de l'ère moderne ainsi que dans la démographie de ce groupe, le Ministère :
- a poursuivi une transformation majeure de ses programmes grâce à la mise en œuvre de programmes de la nouvelle Charte des anciens combattants qui mettent l'accent sur le bien-être et la réintégration à la vie civile;
 - a procédé à la mise en œuvre d'une stratégie en matière de santé mentale qui vise une intervention précoce et globale, notamment TSO et le réseau de soutien social aux victimes de stress opérationnel qui permet d'offrir du soutien aux familles;
 - a collaboré étroitement avec le MDN afin d'intensifier notre présence dans les bases et les escadres du MDN, d'harmoniser nos services (notamment les services de transition), et d'améliorer ses activités de sensibilisation destinées aux clients des Forces canadiennes de l'ère moderne et à leurs familles;
 - a réparti les cas de clients de façon plus égale dans le réseau du Bureau de services juridiques des pensions.

Pour ce qui est des anciens combattants traditionnels ayant servi en temps de guerre, le Ministère :

- a révisé sa stratégie sur les soins de longue durée;
- a procédé à un examen des tableaux des avantages;

• a modernisé l'Hôpital Sainte-Anne afin de procurer aux anciens combattants un environnement adapté à leurs besoins en évolution. Le projet de rénovation sera

complété en 2009-2010. En raison de son expertise dans le domaine des soins de longue durée et de la prestation de services de santé mentale spécialisés aux anciens combattants

Priorités	Opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques

Risques et défis

Contexte de risque

2008-2009 dans les quatre sections suivantes qui aborde les risques et les défis pour le Portefeuille, les stratégies d'atténuation qu'il a déployées pour y faire face et ses interventions à cet égard en 2008-2009.

Risques et défis : l'environnement du client – capacité d'adaptation pour répondre aux besoins changeants du client et s'accommoder des changements démographiques

En date du 31 mars 2009, Ancien Combattants Canada fournissait des avantages et des services à 219 000 clients. Bien que ce nombre n'ait pratiquement pas changé par rapport aux 220 000 clients en mars 2008, la composition de cette clientèle évolue. En 2008-2009, le pourcentage d'anciens combattants traditionnels est passé de 37 p. 100 à 34 p. 100 de la clientèle d'ACC, celui des membres des familles d'anciens combattants décédés est demeuré inchangé à 36 p. 100, alors que celui des vétérans de l'ère moderne est passé de 24 p. 100 à 27 p. 100, les membres de la Gendarmerie royale du Canada représentaient 3 p. 100 de la clientèle.

Bien que le nombre des anciens combattants ayant servi en temps de guerre décline et qu'on prévoit que ces derniers ne formeront que 22 p. 100 de la clientèle d'ACC dans cinq ans, la demande de soins intensifs nécessaires au

Les programmes d'Anciens Combattants Canada sont offerts par un réseau de plus de 40 bureaux répartis à l'échelle du pays et à l'étranger. Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) tient des audiences à Charlottetown et partout au pays. Pour leur part, les centres du Bureau de l'ombudsman Ottawa. Afin de fournir ces services, le Portefeuille comptait sur 4 425 employés à temps plein et partiel et bénéficiait d'un financement de 3,35 milliards de dollars en 2008-2009.

Le contexte de fonctionnement du Portefeuille s'est grandement complexifié en raison de divers facteurs, tels que l'évolution du profil démographique des clients et du personnel, les contextes économique et budgétaire, les priorités gouvernementales (améliorations des processus, de la transparence et de la responsabilité de la gestion) et la participation continue du Canada aux opérations internationales. Tout ceci accentue la pression exercée sur le rendement opérationnel alors qu'ACC, le TACRA et le Bureau de l'ombudsman des vétérans font le maximum pour bien servir leurs clients.

Risques pour l'organisation

On a réclassé les principaux risques recensés

Priorités opérationnelles	Améliorer l'efficacité organisationnelle (ACC)	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
Priorité permanente	ACC a fait des progrès sur les plans suivants qu'on a inclus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009.	Type	Satisfait à presque toutes les attentes <ul style="list-style-type: none">• On a examiné et mis à jour les instruments de délégation des pouvoirs financiers (p. ex. les tableaux de délégation des pouvoirs financiers, les tableaux des postes équivalents, les tableaux des dépenses de fonctionnement diverses, etc.). Les travaux étaient terminés à 40 p. 100 en date du 31 mars 2009 et leur achèvement est prévu en septembre 2009.• On s'est préparé à la mise en œuvre des états financiers vérifiés en 2010-2011 en décrivant et en examinant les contrôles généraux de la TI et les contrôles financiers clés. Ces travaux respectent l'échéancier établi et leur achèvement est prévu en mars 2010.	Résultat stratégique <ul style="list-style-type: none">• Liens à tous les résultats stratégiques Cette priorité favorise l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ensemble du Portefeuille grâce à l'amélioration du soutien, des processus administratifs et de la responsabilisation. Des possibilités d'amélioration ont été cernées dans les plans continus avec des dates d'achèvement prévues en 2009-2010.
			Satisfait à toutes les attentes <ul style="list-style-type: none">• On a mis en œuvre un nouveau modèle d'achat et amélioré le système financier d'ACC.• On a formé le Comité ministériel de vérification comme l'exige la politique de vérification interne, tenant des séances d'information et d'orientation pour les membres en 2008-2009.• On a poursuivi l'élaboration du processus relatif au Plan intégré des ressources humaines et des activités par la formation des gestionnaires et des consultants en RH et des plans plus ciblés.• On a consolidé la principale plate-forme informatique d'ACC qui permet la prestation d'offres de services communs.• En adoptant une approche normalisée du développement des systèmes, des services Web nouveaux et étendus ont été élaborés à l'intention de nos clients, notamment une application de système pour les services de réadaptation professionnelle à laquelle ont accès les fournisseurs de services de l'extérieur.• On a créé le centre de l'intégrité, de l'éthique et de la résolution des conflits en février 2009, ce qui a permis de faire des économies et de réunir un certain nombre d'organismes existants.	Dépasse les attentes <ul style="list-style-type: none">• On a exercé une gestion efficace de la Technologie de l'information en appliquant des descriptions de travail génériques gouvernementales aux membres du personnel de la TI de l'Administration centrale et en adoptant un cadre normalisé de rendement, de

Le bureau de l'ombudsman des vétérans

Pour tenir la promesse qu'il a faite aux anciens combattants, le gouvernement du Canada a nommé un ombudsman des vétérans en novembre 2007. L'exercice 2007-2008 a représenté la première année de fonctionnement complète du Bureau de l'ombudsman des vétérans. Au lieu de fixer une priorité opérationnelle en 2008-2009, le Bureau a ciblé les cinq secteurs suivants : la création de l'organisme et d'un comité consultatif de l'ombudsman des vétérans, la réalisation d'activités de sensibilisation, la détermination de priorités administratives ainsi que le traitement et la résolution des plaintes des clients. On a ajouté de plus amples renseignements dans l'analyse du rendement de l'activité de programme 4.1 (Examen indépendant et recommandations du Bureau de l'ombudsman des vétérans concernant les plaintes de clients individuels et d'ordre général) à la section II.

Priorités opérationnelles	Prestation améliorée des programmes (TACRA)	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
Priorité permanente	TACRA a fait des progrès sur les plans suivants qu'on a inclus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009.	Priorité	<p>Satisfait à toutes les attentes</p> <ul style="list-style-type: none">• On a collaboré avec les représentants des clients afin d'élaborer le calendrier de révision annuelle des lieux d'audience et se préparer à sa mise en œuvre le 1^{er} avril 2009.• On a collaboré avec ALC et le Bureau de services juridiques des pensions afin de mettre au point une méthode de stockage et de partage des documents d'audience en format électronique et d'améliorer la qualité et la mise en mémoire des enregistrements des audiences de révision, ce qui fournit un accès en temps réel aux membres et aux représentants à l'échelle du pays.• On a favorisé le perfectionnement des membres grâce à de la formation, des conférences et des séances de perfectionnement professionnel.• On a fait participer les membres du personnel aux décisions et aux questions touchant leurs travaux et on a discuté des risques opérationnels dans leurs unités de travail.	<p>Résultat stratégique</p> <ul style="list-style-type: none">• Règlement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et de l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissibles <p>Activité de programme</p> <ul style="list-style-type: none">• Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions et des indemnités d'invalidité <p>Ces initiatives ont augmenté l'efficacité du processus d'audition et amélioré le service à la clientèle par la gestion proactive des cas, l'assouplissement des auditions, la réduction des délais d'attente relatifs à la fixation de la date des auditions des demandes et une répartition des charges de travail des membres et des représentants.</p>

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
		commémoratives lors des matchs de demi-finales. On a mis sur pied l'initiative Engagement des entreprises et Marketing qui permet à ACC de former des partenariats avec des entreprises et des organismes « à but lucratif ».	
Programme soutenu (TACRA)	Déjà établie	<p>TACRA a fait des progrès sur les plans suivants qu'on a inclus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009.</p> <p>Satisfait à toutes les attentes</p> <ul style="list-style-type: none">• On a collaboré avec les représentants pour recenser les demandes en instance les plus anciennes et pour fixer la date des audiences. Cette mesure a entraîné l'audition en appel de près de 2 700 demandes et les décisions relatives à ces dernières, soit le volume le plus élevé en dix ans.• On a favorisé le recours à d'autres modes d'audience de révision comme les vidéoconférences et les téléconférences afin de permettre aux requérants de faire entendre leurs demandes d'une manière opportune et plus souple. Afin de faciliter l'accès aux audiences de révision par téléconférence, le Tribunal a amorcé un processus de consentement simplifié pour que les requérants fassent leurs demandes.	<p>Grâce à ces efforts, un grand nombre de demandeurs ont fait entendre leurs causes et obtenu des décisions. Ainsi, on s'assure de bien les servir et on voit à ce qu'ils aient le choix d'employer les modes d'audition les plus efficaces et opportuns.</p> <p>Résultat stratégique</p> <ul style="list-style-type: none">• Réglement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et de l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissiblesActivité de programme• Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions et des indemnités d'invalidité

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
Encourager les Canadiens et Canadiennes, particulièrement les jeunes, à participer à des activités de commémoration dans les collectivités (ACC)	Priorité permanente	<p>ACC a fait des progrès sur les plans suivants qu'on a inclus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009.</p> <ul style="list-style-type: none">• On a fait participer les jeunes grâce à des initiatives comme les suivantes : le soutien aux organismes jeunesse (c'est-à-dire Rencontres du Canada, le groupe Durham se souvient - Camp Husky, les activités jeunesse de la Légion royale canadienne) en plus d'organiser une tournée d'apprentissage en France pour souligner le 90^e anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale; mise à jour du site Web d'ACC pour rendre Des héros se racontent plus interactif; lancement du film <i>Vivez Vimy</i>; et plus grande utilisation par ACC des outils de réseautage des médias sociaux.• On a souligné le 65^e anniversaire de la bataille de l'Atlantique, le 55^e anniversaire de l'armistice suite à la guerre de Corée, le 90^e anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale (le thème de La semaine des anciens combattants 2008) et la première Journée nationale des Gardiens de la paix (Casques bleus) avec des cérémonies commémoratives dans 400 collectivités canadiennes. Le 55^e anniversaire de la guerre de Corée et le 90^e anniversaire de la Première Guerre mondiale ont aussi été commémorés par des activités outremer.• On a élargi la programmation des cérémonies commémoratives en hommage aux vétérans de l'ère moderne en intensifiant la présence d'ACC dans les bases des Forces canadiennes, en fournissant des renseignements sur ces cérémonies dans toutes les présentations sur la nouvelle Charte des anciens combattants, en modifiant le Programme de contributions aux partenaires afin d'inclure les rénovations faites aux monuments ou aux cénotaphes existants (qui permettent aux collectivités de reconnaître les membres des FC grâce à l'inscription des noms de ces derniers aux monuments), en concevant une stratégie visant à faire participer les membres et les vétérans des FC à des consultations commémoratives (on procédera à des consultations auprès du MDN et des organismes d'anciens combattants en 2009-2010).• On a augmenté et renforcé des partenariats avec d'autres Ministères et organismes du gouvernement fédéral, pendant qu'on a établi et maintenu des partenariats avec des organismes non-gouvernementaux. Par exemple, un partenariat avec la Société d'histoire nationale du Canada à Ottawa et à Londres, en Angleterre, pour le projet la Vigile 1914-1918 et un partenariat avec la LCF pour sensibiliser les Canadiens aux activités	<p>Résultat stratégique</p> <ul style="list-style-type: none">• Les Canadiens et Canadiennes se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance <p>Activité de programme</p> <ul style="list-style-type: none">• Programmes du Souvenir ACC a aidé les Canadiens à prendre part aux activités commémoratives dans les occasions d'apprentissage des commémoratifs au Canada et à l'étranger, en veillant à l'entretien des monuments commémoratifs, des tombes et des cimetières et en aidant les Canadiens à organiser leurs propres activités du souvenir. ACC a aidé financièrement 165 partenariats et a fait la promotion de plus de 500 activités commémoratives sur son propre site Web. Grâce au leadership et aux partenariats formés par ACC, de nombreux Canadiens, notamment les jeunes, se sont sensibilisés aux sacrifices de tous les anciens combattants canadiens et ont reconnu leurs efforts, ce qui contribue à l'atteinte du résultat stratégique.

Priorités opérationnelles	Mettre en œuvre une stratégie de la santé mentale pour augmenter la capacité du Ministère de répondre aux besoins de ses clients en matière de santé mentale (ACC)	Priorités
Type	Priorité permanente	
Progrès accomplis	<p>ACC a fait des progrès sur les plans suivants qu'on a inclus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009.</p> <p>Satisfait à toutes les attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> On a établi et communiqué les normes concernant les rapports à l'intention des fournisseurs de services en santé mentale. On a amélioré la fonction de gestion de cas d'ACC par le biais de rapports normalisés. On a dressé une liste des fournisseurs de services courants et on a entrepris des travaux visant à s'assurer que des mises à jour se font. On a ouvert des cliniques pour traumatismes liés au stress opérationnel (TSO) à Ottawa et à Vancouver. On inaugurera les deux dernières cliniques à l'automne 2009. Les clients d'ACC, les membres des FC et les clients de la Gendarmerie royale du Canada auront accès à ces dix cliniques. On a créé huit postes de coordonnateurs du soutien social aux victimes de traumatismes liés au stress opérationnel et du soutien par les pairs pour les familles, dont sept sont pourvus. On a consolidé le partenariat formé avec le groupe de travail interministériel sur la santé mentale, on a établi et maintenu des partenariats avec les FC, des collaborateurs provinciaux, l'Association canadienne pour la santé mentale et la Commission de la santé mentale du Canada. On a procédé à la mise en œuvre au niveau national de la télésanté mentale (en utilisant des technologies tels comme la vidéoconférence afin d'assurer que les clients peuvent obtenir l'aide requise dans leur collectivité) comme mode de prestation de services. On a réalisé trois projets pilotes nationaux et on offrira des services de télésanté mentale dans toutes les régions par le biais des cliniques TSO d'ici l'automne 2009. Le Comité consultatif ACC-MDN-GRC sur la santé mentale a été établi afin de fournir des renseignements, une expertise et des conseils à ACC, au MDN et à la GRC sur la recherche, les tendances, les stratégies, les approches et les pratiques exemplaires. Un symposium d'échange d'information sur la santé mentale a été tenu en janvier 2009 afin de faciliter le partage de l'information, des recherches et des pratiques exemplaires. Des experts dans le domaine de la santé mentale des militaires aux États-Unis, des professionnels et fournisseurs de services de santé mentale, ACC, le MDN, la GRC, les provinces, le réseau de cliniques de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel (TSO) d'ACC et les Centres de soutien pour trauma et stress opérationnels du MDN faisaient partie des participants. 	
Liens avec les résultats stratégiques	<p>Résultat stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qui leurs sont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion <p>Activité de programme</p> <ul style="list-style-type: none"> Prestations et services de soins de santé et de réinsertion <p>Ces initiatives représentent une réponse continue à l'augmentation des besoins en santé mentale de nos clients et de leurs familles. À mesure qu'ACC accroît sa capacité grâce à des moyens comme ses cliniques TSO, le Réseau de Soutien social aux blessures de stress opérationnel (SSBSO) et les fournisseurs de services communautaires, la mise en œuvre prioritaire d'une stratégie en matière de santé mentale contribue à l'atteinte du résultat stratégique. ACC continuera d'œuvrer à l'établissement des réseaux TSO et SSBSO complets et des processus de transition destinés aux clients des FC, et mènera des recherches continues afin de répondre aux besoins en santé mentale de ses clients.</p>	

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
		<ul style="list-style-type: none">• On a répondu au contenu de quatre documents de travail et d'observation et à un rapport remis à ACC par le Bureau de l'ombudsman des vétérans et on a répondu de façon appropriée à toutes les demandes du Bureau de l'ombudsman des vétérans dans les délais convenus.• On a mis en œuvre l'initiative « Avocats sans frontières », répartissant les cas de clients plus également à l'échelle du réseau du Bureau de services juridiques des pensions, avec une réduction des délais de traitement des demandes des clients de 166 jours en avril 2008 à 94 jours en mars 2009.	

Contribution des priorités opérationnelles aux résultats stratégiques

- quatre résultats stratégiques (deux pour Anciens Combattants Canada, un pour le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), et un pour le Bureau de l'ombudsman des vétérans),
- cinq activités de programmes, et
- sept priorités.

Anciens Combattants vise :

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec les résultats stratégiques
Améliorer les programmes et les services et les adapter aux besoins des anciens combattants, des vétérans des Forces canadiennes, des militaires en service, des autres clients et de leur famille (ACC)	Priorité permanente	ACC a fait des progrès sur les plans suivants qu'on a inclus dans le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009. Satisfait à toutes les attentes Jusqu'au 31 mars 2009, on a fourni des services d'entretien ménager ou d'entretien du terrain à 2 223 survivants handicapés ou à faible revenu admissibles de certains anciens combattants dits traditionnels grâce à l'élargissement du Programme pour l'autonomie des anciens combattants. On a poursuivi le projet de rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne. La dernière étape de ce projet sera terminée en 2009-2010. On a élaboré une nouvelle stratégie nationale de soins de longue durée et mis en œuvre un cadre d'assurance de la qualité afin de s'assurer que les anciens combattants reçoivent un haut niveau de soins partout au Canada. On a procédé à un examen des tableaux d'avantages de tous les Programmes de choix, à l'exclusion des programmes de soins dentaires et de médicaments sur ordonnance. Cet examen cible des secteurs comme les taux et les fréquences de mise à jour, l'ajout de nouveaux avantages et la suppression de codes d'avantages obsolètes. On mettra en œuvre en 2009-2010 les recommandations approuvées. On a prolongé le contrat du Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé jusqu'en juillet 2012. On a affiché l'ébauche d'un énoncé des travaux pour un nouveau contrat et on a reçu l'industrie. On a collaboré étroitement avec le MDN en vue de la création de centres intégrés de soutien du personnel ACC/MDN, de centres à guichet unique où ACC et le MDN œuvrent conjointement en vue de favoriser le rétablissement, la réadaptation et la réintégration des membres des FC. Huit centres seront opérationnels en 2009-2010. On a versé 1 302 paiements à titre gracieux en rapport avec les essais de l'agent Orange en 2008-2009. Le	Résultat stratégique <ul style="list-style-type: none">• Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qu'ils reçoivent• Les anciens combattants et les autres clients admissibles ont accès à des services et des programmes qui leur permettent d'obtenir les services et les programmes qu'ils ont besoin• Les anciens combattants et les autres clients admissibles ont accès à des services et des programmes qui leur permettent d'obtenir les services et les programmes qu'ils ont besoin Activités de programme <ul style="list-style-type: none">• Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier• Prestations et services de soins de santé et de réinsertion• Cette priorité et ses plans et initiatives connexes visent l'amélioration des avantages et des services qui sont accessibles aux clients anciens combattants ayant servi en temps de guerre et aux vétérans qui bénéficient de la nouvelle Charte des anciens combattants.

Résultat stratégique n° 4 : Les recommandations de l'ombudsman favorisent le traitement juste et équitable des clients admissibles

Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement de 2008-2009	
Le nombre de recommandations formulées par l'ombudsman mises en œuvre par Anciens Combattants Canada	À être déterminé	Le Bureau a présenté une série de demandes de renseignements, d'observations, de documents de travail précis et un rapport administratif sur le Programme de funérailles et d'inhumation d'ACC. Ce rapport contient sept recommandations, dont six qui étaient en-dehors des autorités existantes d'Anciens Combattants Canada (ACC). ACC a donné suite à la recommandation qui relevait de l'autorité dont il dispose. (Nota : L'objectif ne peut être établi avant la fin de l'exercice 2008-2009, première année complète d'activités)	À être déterminé	Le Bureau a étudié 707 cas au cours de l'année, dont 493 ont été résolus de façon non officielle et clos. On a soumis les 214 cas restants à une enquête approfondie, puisqu'ils comportaient des conséquences systémiques possibles. (Nota : L'objectif ne peut être établi avant la fin de l'exercice 2008-2009, première année complète d'activités)	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Le nombre de cas résolus par règlement à l'amiable		À être déterminé			
Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (millions de \$)	Dépenses 2008-2009 (millions de \$)		Dépenses actuelles	
		Budget Principal	Dépenses planifiées	Total des autorisations	Dépenses actuelles
Examen indépendant et recommandations du Bureau de l'ombudsman des vétérans concernant les plaintes de clients individuels et d'ordre général	-	5,8	5,8	6,0	4,6
<i>La sécurité du revenu et l'emploi des Canadiens et Canadiennes</i> On assure les Canadiens que les anciens combattants qui ont fait le sacrifice ultime au service de leur pays se verront accorder les avantages, les services et le soutien auxquels ils ont droit et qu'on n'oubliera aucun d'entre eux. On garantit aux anciens combattants que l'ombudsman des vétérans prendra en compte leurs préoccupations.					

Résultat stratégique n° 3 : Règlement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et de l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissibles		Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement de 2008-2009	
Le pourcentage des préoccupations des clients qui sont résolues efficacement		Répondre à 80 p. 100 des plaintes d'invalidité ou à une indemnité d'invalidité rendue par le ministère des Anciens Combattants ont vu leur demande entendue par le Tribunal en 2008-2009. Grâce au processus officiel de règlement des plaintes, ces personnes bénéficient de moyens pour faire part de leurs préoccupations autres que celles liées au résultat des décisions les concernant. On a reçu neuf plaintes en 2008-2009, une baisse comparativement aux quatorze de 2007-2008. On peut se renseigner sur le processus de règlement des plaintes et le Code de déontologie des membres du TACRA auprès du personnel des renseignements ou sur le site Web du Tribunal.		Rendement réel : On a entendu 89 p. 100 des plaintes en moins de 60 jours.		Rendement de 2008-2009	
				Dépenses réelles 2007-2008 (millions de \$)		2008-2009 (millions de \$)	
				Budget Principal		Dépenses planifiées	
				13,8		13,8	
				15,0		16,9	
Activité de programme		Dépenses réelles 2007-2008 (millions de \$)		Total des autorisations		Dépenses actuelles	
Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions et des indemnités d'invalidité		2007-2008 (millions de \$)		Dépenses planifiées		Dépenses actuelles	
				13,8		16,6	
				13,8		16,6	
				13,8		16,6	
				13,8		16,6	
La sécurité du revenu et l'emploi des Canadiens et Canadiennes		Un programme indépendant de règlement des décisions relatives aux prestations d'invalidité et aux allocations aux anciens combattants appuie les Canadiens en leur garantissant que justice est rendue à tous les demandeurs.		gouvernement du Canada		résultats du	

Résultat stratégique n° 2 : Les Canadiens et Canadiennes se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance						
Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement de 2008-2009		
Le pourcentage de Canadiens et Canadiennes qui prennent part aux activités de commémoration		15 p. 100		Rendement réel : 30 p. 100.		
Un sondage omnibus effectué dans le cadre de la Semaine des anciens combattants 2008 indique que 30 p. 100 des Canadiens ont participé à des activités commémoratives de la Semaine des anciens combattants dans leurs collectivités. Les priorités d'ACC liées à la commémoration qui ciblent les jeunes et le renforcement des activités se déroulant au Canada ont contribué à la hausse de la participation à ces activités depuis l'Année de l'ancien combattant de 2005. La situation en Afghanistan a aussi placé les contributions des vétérans de l'ère moderne au premier plan.						
Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (millions de \$)	2008-2009 (millions de \$)			Dépenses actuelles	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
	Budget Principal	Dépenses planifiées	Total des autorisations			
	50,6	50,6	53,6	45,6		
Programmes du Souvenir		48,1	50,6	Une culture et un patrimoine canadiens dynamique		
					Le fait d'informer les Canadiens de leur histoire militaire leur permet de célébrer et de commémorer l'apport de celles et ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit armé et de paix, et de comprendre la façon dont ces hommes et femmes aident constamment à façonner notre société.	

Résultat stratégique n° 1 : Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qu'ils ont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion						
Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (millions de \$)	2008-2009 (millions de \$)			gouvernement du Canada	Harmonisation avec les résultats du Canada
		Budget Principal	Dépenses planifiées	Total des autorisations		
Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier	2 067,9	2 166,6	2 166,6	2 223,8	2 165,4	La sécurité du revenu et l'emploi des Canadiens et Anciens Combattants Canada améliore la qualité de vie des Canadiens en fournissant des indemnités appropriées à ses clients.
Prestations et services de soins de santé et de réinsertion	1 065,5	1 160,9	1 160,9	1 168,4	1 121,1	Des Canadiens et Anciens Combattants Canada améliore la qualité de vie des Canadiens en fournissant des avantages médicaux et des services de réadaptation à ses clients.

Sommaire du rendement

Dépenses prévues et ressources humaines pour Anciens Combattants

Ressources financières pour 2008-2009 (Millions de \$)		
Dépenses prévues	3 397,7	
Total des autorisations	3 468,7	
Dépenses réelles	3 353,3	

Ressources humaines pour 2008-2009 (Équivalent temps-plein)		
Prévues	3 896	
Réelles	4 039	
Écart	143	

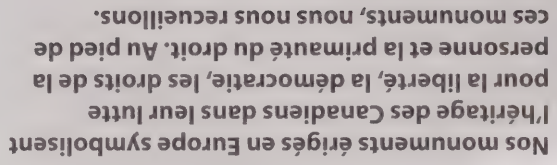
Résultat stratégique n°1 : Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qu'ils ont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion

Indicateurs de rendement		Objectifs	Rendement de 2008-2009
Le pourcentage des clients qui se disent satisfaits des programmes et des services offerts par Anciens Combattants Canada		85 p. 100	<p>Rendement réel : niveau de satisfaction global de 79 p. 100, selon le Sondage national de 2007 sur la satisfaction de la clientèle (SNSC) d'ACC.</p> <p>Depuis le SNSC de 2007, le Ministère a réorganisé sa structure afin de créer un secteur se consacrant à la prestation des services. Cet accent mis sur la prestation des services vise à atteindre l'objectif continu du Ministère d'offrir le meilleur niveau de services possible à ses clients.</p> <p>Le SNSC est mené tous les trois ans. Le prochain sondage, prévu pour l'automne 2010, permettra au Ministère d'évaluer les progrès réalisés à cet égard.</p>
Le pourcentage des clients ayant servi en temps de guerre qui, après avoir été évalués au cours de l'année, ont mentionné que les programmes et les services d'Anciens Combattants Canada ont eu une incidence positive sur leur état de santé		85 p. 100	<p>Dans le SNSC de 2007, 80 p. 100 des anciens combattants ayant servi en temps de guerre ont déclaré que les programmes et les services d'ACC répondaient à leurs besoins. Comme il s'agissait de la première année où ACC sondait ses clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins par ses programmes et ses services, on fera état des progrès réalisés à la suite de cette mesure dans le sondage de 2010.</p> <p>Rendement réel : On a mesuré indirectement le rendement réel en</p>
Le pourcentage des clients des Forces canadiennes qui, après avoir été évalués au cours de l'année, ont mentionné que les programmes et les services d'Anciens Combattants Canada ont eu une incidence positive sur leur état de santé		85 p. 100	<p>Dans le SNSC de 2007, 68 p. 100 des vétérans de l'ère moderne ont déclaré que les programmes et les services d'ACC répondaient à leurs besoins. Comme il s'agissait de la première année où ACC sondait ses clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins par ses services, on analysera les progrès réalisés à la suite de cette mesure dans le sondage de 2010.</p> <p>Rendement réel : On a mesuré indirectement le rendement réel en</p>

Architecture des activités de programmes

Résultat	Activité de	Sous activité
stratégique	programme	

Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qui leurs sont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion.	Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier	Soins de longue durée et en foyer (y compris soins comm. du programme pour l'autonomie des anciens combattants) Avantages médicaux et autres services de santé et de réintégration Soins à domicile et autres services du Programme pour l'autonomie des anciens combattants Sensibilisation aux activités commémoratives Responsabilités commémoratives nationales et internationales	Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions et des indemnités d'invalidité	Examen indépendant et recommandations du Bureau de l'ombudsman des vétérans concernant les plaintes de clients individuels et d'ordre général	Les recommandations de l'ombudsman favorisent le traitement juste et équitable des clients admissibles.
Les Canadiens et les Canadiennes se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance.	Programmes du Souvenir				Le règlement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et de l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissibles.



Ombudsman des vétérans

Le Bureau de l'ombudsman des vétérans assure le traitement des questions soulevées par les vétérans et anciens combattants et leurs familles en ce qui a trait à Anciens Combattants Canada et à la Déclaration des droits des anciens combattants. L'ombudsman des vétérans est un agent indépendant qui relève directement du ministre des Anciens Combattants.

final d'appel pour les décisions concernant les allocations aux anciens combattants. Le Tribunal a pour objectif de veiller à ce que les anciens combattants, le personnel des Forces canadiennes, les membres de la Gendarmerie royale du Canada, certains civils ou leurs personnes à charge respectives touchent les prestations d'invalidité auxquelles ils ont droit en vertu de la loi. Le Tribunal est responsable devant le Parlement par l'entremise du ministre des Anciens Combattants et n'a aucun lien de dépendance avec Anciens Combattants Canada.

Raison d'être

La principale raison d'être d'Anciens Combattants est de rembourser la dette de combattants nationale envers ceux qui nous ont laissés, à nous, Canadiens et Canadiennes, l'héritage et la sécurité dont nous continuons de jouir. En plus des anciens combattants de la Première Guerre mondiale, de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée, notre clientèle se compose également de vétérans et de membres encore en service des Forces canadiennes (FC), de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), et de certains civils, de même que des membres admissibles de leur famille (survivants et personnes à charge).

Responsabilités

Le portefeuille des Anciens Combattants se compose des suivants : *Anciens Combattants Canada* (ACC) – le Ministère – le *Tribunal des anciens combattants (révision et appel)* (TACRA) – le Tribunal et le *Bureau de l'ombudsman des vétérans* (BOV). La mission d'Anciens Combattants Canada comporte deux volets : offrir des services et des avantages exemplaires axés sur les clients et répondant à leurs besoins, en reconnaissance des services qu'ils ont rendus; et préserver le souvenir des anciens combattants.

Anciens Combattants Canada

La mission d'Anciens Combattants Canada occupe une place importante dans le portefeuille des services fédéraux. Elle est axée sur les clients et répondant à leurs besoins, en reconnaissance des services qu'ils ont rendus; et préserver le souvenir des anciens combattants. Elle est axée sur les clients et répondant à leurs besoins, en reconnaissance des services qu'ils ont rendus; et préserver le souvenir des anciens combattants.

Le Ministère perpétue le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé et favorise une compréhension de leur participation au façonnement de notre pays. ACC incite la mémoire des anciens combattants morts à la guerre et des anciens combattants du Canada, par le biais des programmes de souvenir, incluant l'entretien et la préservation de nos quatorze monuments européens.

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) offre deux niveaux de recours aux demandeurs insatisfaits et constitue le niveau

ACC offre des pensions d'invalidité et des allocations spéciales aux anciens combattants des deux guerres mondiales et de la guerre de Corée, aux anciens combattants ayant servi avant le 1^{er} avril 1947, aux Vétérans des Forces canadiennes et aux ex-membres et membres toujours en service de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). La *nouvelle Charte des anciens combattants* offre aux vétérans des Forces canadiennes de l'ère moderne et à leurs familles le soutien dont ils ont besoin pour réaliser la transition vers la vie civile. La vaste gamme de programmes englobe des services de réadaptation, des avantages médicaux, une aide au placement, un soutien financier et des indemnités d'invalidité, incluant l'indemnité de décès. Le

Bureau de services juridiques des pensions (BSJP)

Le BSJP offre des avis juridiques gratuits ainsi qu'un service de représentation pour les clients insatisfaits des décisions rendues relativement à leurs prestations d'invalidité.

Le Programme de soins de santé est conçu de façon à améliorer la qualité de vie des clients, à favoriser leur autonomie et pour faire en sorte que les clients demeurent chez eux et dans leur propre collectivité. ACC offre aux anciens combattants et aux autres clients admissibles l'accès aux traitements et autres avantages liés à la santé, incluant les avantages médicaux, des services de soins de santé personnalisés tels que des avis et des renseignements, l'évaluation des besoins, la défense des droits des patients et les aiguillages. Le Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAc) est un programme national de soins à domicile pour aider les clients d'ACC à demeurer autonomes et en bonne santé dans leur propre foyer ou dans leur collectivité. ACC vient en aide aux anciens combattants occupant des lits de soins de longue durée au sein d'un réseau national d'établissements communautaires, dans l'Hôpital Sainte-Anne (le dernier hôpital fédéral administré par le Ministère) ou dans des établissements contractuels plus grands où les anciens combattants bénéficient d'un accès prioritaire aux lits.

Le Ministère perpétue le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé et favorise une compréhension de leur participation au façonnement de notre pays. ACC incite la mémoire des anciens combattants morts à la guerre et des anciens combattants du Canada, par le biais des programmes de souvenir, incluant l'entretien et la préservation de nos quatorze monuments européens.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) offre deux niveaux de recours aux demandeurs insatisfaits et constitue le niveau

Message du président



Je suis heureux de présenter mon premier rapport sur le rendement à titre de président du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA). Bien que j'aie commencé mon mandat à la fin de cette période de référence, j'estime qu'il est essentiel de revenir sur les progrès accomplis par rapport aux priorités et aux plans établis pour 2008-2009. Ces réalisations détermineront les orientations futures du Tribunal et nous prendrons appui sur elles au cours du prochain exercice.

Le Tribunal fournit un processus d'appel indépendant aux personnes qui ne sont pas satisfaites des décisions en matière de pensions d'invalidité, d'indemnités d'invalidité et d'allocations aux anciens combattants rendues par le ministère des Anciens Combattants. Les membres du Tribunal tiennent des auditions dans plus de trente endroits au Canada à la demande des anciens combattants et des membres des Forces canadiennes, des membres actifs ou libérés de la Gendarmerie royale du Canada et de leurs familles.

Bien que le Tribunal n'exerce aucun contrôle sur le nombre de personnes qui se prévalent de leur droit d'appel, nous assumons avec beaucoup de sérieux notre responsabilité qui consiste à nous assurer de bien servir celles qui le font. En 2008-2009, nous avons été en mesure de dépasser notre objectif de rendre 7 000 décisions, en collaborant avec le Bureau de services juridiques des pensions et la Légion royale canadienne afin de présenter des demandes et de maximiser notre temps d'audition. Le Tribunal a aussi connu beaucoup de succès en utilisant les différents moyens technologiques à sa disposition pour rationaliser davantage ce processus. Aujourd'hui, nos membres et représentants de partout au pays ont accès à la documentation des requérants relative aux auditions en format électronique et en « temps réel ». Nous encourageons aussi les demandeurs à recourir à la vidéoconférence comme solution de rechange à la participation en personne.

Bien que les demandeurs puissent se faire représenter gratuitement, nous reconnaissons notre responsabilité de les rejoindre. Grâce à une rétroaction régulière de leur part qui s'effectue par le biais de notre ligne téléphonique d'information sans frais et de notre site Web amélioré, le Tribunal a élaboré de nouveaux outils visant à traiter les questions courantes.

Bien sûr, notre premier objectif consiste à rendre des décisions justes envers tous les requérants. En 2008-2009, le Tribunal a intégré de nouvelles formations à son programme de perfectionnement professionnel destiné à ses membres afin de les aider à remplir leur rôle d'arbitres spécialisés. Notre Tribunal est de taille réduite, mais il est occupé. Il compte sur l'enthousiasme et le professionnalisme du personnel et des membres afin d'offrir un programme de qualité à tous les demandeurs. Nous sommes heureux de travailler avec les organismes représentatifs, les requérants et les autres parties intéressées afin de relever les défis qui nous attendent.

John D. Larlee

Président, Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

SECTION I - SURVOL

Message du ministre



À titre de ministre des Anciens Combattants, je vous présente avec fierté notre *Rapport sur le rendement 2008-2009*. Il décrit la façon dont nous avons rempli nos engagements envers les hommes et les femmes et leur famille qui comptent sur nous, tout en traitant avec respect, dignité et justice toute personne qui s'est adressée à Anciens Combattants Canada.

Le nombre de vétérans de l'ère moderne continue d'augmenter. Pour faire face à cet accroissement, nous avons poursuivi l'amélioration des services offerts en vertu de la nouvelle Charte des anciens combattants. Par exemple, nous avons porté le nombre de cliniques pour traumatismes liés au stress opérationnel à huit, en ouvrant de nouvelles cliniques à Ottawa et à Vancouver; nous prévoyons en inaugurer deux autres à l'automne 2009. Nous avons augmenté notre présence dans les bases et escadres des Forces canadiennes et nous offrons des services de transition sur place. En partenariat avec le MDN, nous créons des centres intégrés de soutien du personnel afin d'adopter une approche mieux coordonnée et d'aider ainsi les membres des Forces canadiennes, les vétérans et leurs familles à effectuer une transition à la vie civile réussie.

Bien que le nombre des anciens combattants âgés diminue, les besoins de ces derniers en matière de soins de santé s'accroissent. Nous continuons de leur fournir l'accès aux soins, traitements et soutien, incluant des initiatives comme l'élargissement du Programme pour l'autonomie des anciens combattants pour les survivants et une stratégie nationale révisée des soins de longue durée.

Au cours de la dernière année, le Ministère a franchi un certain nombre d'étapes clés, notamment le 90^e anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale, le 55^e anniversaire de l'armistice suite à la guerre de Corée, le 65^e anniversaire de la bataille de l'Atlantique et la première Journée nationale des Gardiens de la paix (Casques bleus). En outre, notre gouvernement est devenu propriétaire du Mémorial du Canada (Green Park, un parc situé à Londres, en Angleterre) qui rend hommage à environ un million de Canadiens qui ont participé à l'effort de guerre au Royaume-Uni pendant la Première et la Seconde Guerres mondiales. Afin que le flambeau du souvenir continue de briller, nous avons mis davantage d'accent sur les activités du souvenir au Canada et sur la reconnaissance de nos vétérans de l'ère moderne.

Nous exprimons notre gratitude envers nos anciens combattants et nous engageons, au nom de tous les Canadiens, à leur garantir l'aide et à leur témoigner la reconnaissance qu'ils méritent. Grâce à l'engagement et au dévouement des membres de notre personnel, on reconnaît et on honore les sacrifices et les réalisations des anciens combattants du Canada.

L'honorable Greg Thompson, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Greg Thompson.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I - SURVOL	1
Message du ministre	1
Message du président	2
Raison d'être	3
Responsabilités	3
Nos monuments européens	5
Architecture des activités de programmes	6
Sommaire de rendement	7
Contribution des priorités opérationnelles aux résultats stratégiques	12
Risques et défis	20
Contexte de risque	20
Risques pour l'organisation	20
Profil des dépenses	25
Postes votés et législatifs affichés dans le Budget Principal	26
SECTION II - ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	28
Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier	28
Prestations et services de soins de santé et de réinsertion	30
Programmes du Souvenir	32
Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions et des indemnités d'invalidité	34
Examen indépendant et recommandations du Bureau de l'ombudsman des vétérans concernant les plaintes de clients individuels et d'ordre général	36
SECTION III - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	39
Principales données financières	39
Consultations	40
Liste de tableaux électroniques	41
Sites Web	41
Demandes de renseignements généraux	41
Publications du Portefeuille	41

MANDAT

Anciens Combattants Canada

Le mandat d'Anciens Combattants Canada découle de lois, de règlements et des décrets, notamment la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, qui attribue au ministre des Anciens Combattants les responsabilités suivantes :

« [...] aux soins, au traitement ou à la réinsertion dans la vie civile de personnes ayant servi soit dans les Forces canadiennes ou dans la marine marchande du Canada, soit dans la marine, la marine marchande, l'armée de terre ou l'aviation de Sa Majesté, de personnes qui ont pris part, d'une autre manière, à des activités reliées à la guerre, et de personnes désignées [...] aux soins de leurs survivants ou des personnes à leur charge [...] ».

Par le biais du décret 1965-688, Anciens Combattants Canada s'efforce de maintenir le souvenir des réalisations et des sacrifices consentis par ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix.

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Le Tribunal des anciens combattants (révisions et appel) est un tribunal quasi judiciaire qui n'a aucun lien de dépendance avec Anciens Combattants Canada. Le Tribunal détient le pouvoir entier et exclusif de recevoir toutes les demandes de révision ou d'appel qui peuvent être soumises conformément à la *Loi sur les pensions*, la *Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes Partie III*, et à la *Loi sur les allocations aux anciens combattants*, et autres lois du Parlement. Dans le cadre de ces lois, toutes les questions liées aux appels sont autorisées par la *Loi sur le Tribunal d'appel des anciens combattants (révision et appel)*.

Bureau de l'ombudsman des vétérans

L'ombudsman des vétérans est un agent indépendant qui relève directement du ministre. Il a le mandat de faire respecter la Déclaration des droits des anciens combattants, de recevoir et d'examiner les plaintes liées aux programmes et services fournis ou administrés par Anciens Combattants ou à la Déclaration des droits des anciens combattants. En outre, l'ombudsman aide les vétérans en les informant sur les programmes et services du Ministère.

L'Honorable Greg Thompson, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants



Anciens Combattants Rapport sur le rendement 2008-2009

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principales risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lds-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/16-2009

ISBN 978-0-660-64375-5

Canada

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009



Rapport sur le rendement

Anciens Combattants Canada





Western Economic Diversification Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2009

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2009.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/78-2009
ISBN 978-0-660-64376-2

Foreword

The Departmental Performance Report (DPR) is a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. DPRs are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles. These principles form the conceptual foundation upon which DPRs are prepared, and are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities, and expected results. The DPR focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made toward achieving strategic outcomes—the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), presents the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and discusses how these risks and challenges affected organizational performance. An effective DPR has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realized in partnership with other governmental and non-governmental organizations. Finally, the DPR is credible and balanced because it uses objective, evidence-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This DPR, along with those of many other organizations, is available on the Treasury Board of Canada Secretariat website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole-of-government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2008–09*, which is structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs, and Government Affairs). *Canada's Performance 2008–09* is available on the Planning and Performance Gateway on the Secretariat's website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accueil-eng.aspx>). The *Overview of Departmental Performance Reports 2008–09*, which is also found on the Planning and Performance Gateway, serves as a guide to the 92 DPRs. The DPR Overview includes both a whole-of-government view of actual spending, which is structured around the same four broad spending areas seen in *Canada's Performance*, and selected highlights from departmental and agency performance reports.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that DPRs and other Estimates documents continue to be refined over time. Comments or questions can be directed to the Parliamentary Reporting and Accountability Division of the Treasury Board of Canada Secretariat by email at prad-drrp@tbs-sct.gc.ca.



Recycled

Supporting responsible use
of forest resources
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-003021
© 1996 Forest Stewardship Council



Western Economic Diversification Canada

2008–2009

Departmental Performance Report



**Western Economic
Diversification Canada**

**Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada**

Canada

Table of Contents

Minister's Message	1
Minister of State's Message.....	2
SECTION I - DEPARTMENTAL OVERVIEW.....	4
Raison d'être and Responsibilities.....	4
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture.....	4
Summary of Performance	6
Performance Summary Table.....	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes.....	8
Risk Analysis	11
Operating Environment.....	11
Opportunities.....	11
Challenges	12
Corporate Risk Profile	13
Expenditure Profile	13
Voted and Statutory Items	14
SECTION II– ANALYSIS OF PERFORMANCE ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	15
Entrepreneurship and Innovation.....	15
Program Activity: Business Development and Entrepreneurship.....	15
Program Activity: Innovation	18
Community Economic Development.....	20
Program Activity: Community Economic Planning, Development and Adjustment	21
Program Activity: Infrastructure.....	22
Policy, Advocacy and Coordination	23
Program Activity: Collaboration and Coordination.....	24
Program Activity: Advocacy	26
Program Activity: Research and Analysis	28
SECTION III– SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	30
Financial Highlights	30
List of Supplementary Information Tables.....	32
Table 10: 2008-2009 G&C Expenditures by Sub-program	32
Table 11a: Cumulative Impact of G&C Projects by Sub-Activity	33
Table 11b: Cumulative Impact of Infrastructure Canada Program by Sub-Activity	35
Other Items of Interest	35

Minister's Message

As Minister responsible for Western Economic Diversification Canada (WD), I am pleased to present the *Departmental Performance Report* for the year ending March 31, 2009.

WD's vision is to be a leader in creating a more diversified western Canadian economy that has strong, competitive and innovative businesses and communities. In order to achieve this vision, in 2008-2009, WD focused its work on achieving results that support the department's three, interconnected strategic outcomes:

- economically viable communities in Western Canada with a high quality of life;
- a competitive and expanded business sector in Western Canada and a strengthened western Canadian innovation system; and
- policies and programs that support the development of Western Canada.



Last year, WD worked collaboratively with provincial and municipal governments, universities, research institutes, industry, and not-for-profit organizations to help western communities diversify their local economies, deliver important infrastructure investments, and adjust to changing economic circumstances. These close working relationships also helped ensure that WD was a strong and informed partner in the development of federal policies and programs.

Over the past year, as Canada and the world have faced an economic downturn, WD has been doing its part to support western communities. WD has helped strengthen local economies by investing in projects and activities that improve infrastructure, support local businesses, strengthen innovation, and encourage community economic diversification. Moving forward, WD will continue to make investments that strengthen and diversify Western Canada's economy.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a large loop and several horizontal strokes.

The Honourable Jim Prentice, P.C., Q.C., M.P.

Minister of State's Message

As Minister of State for Western Economic Diversification, I am pleased to present the *Departmental Performance Report* for the year ending March 31, 2009.

For more than two decades, Western Economic Diversification Canada (WD) has worked to support the long-term development and diversification of the western economy, playing a vital role in helping build a stronger West and a stronger Canada. The department achieves its mandate by collaborating with other orders of government and stakeholders to identify projects that support the department's strategic outcomes and priorities.



In 2008–2009, WD approved a total of \$131.3M towards 214 projects that leveraged an additional \$370.6M from other governments and organizations towards projects that strengthen businesses, foster innovation and stimulate community economic development.

Western entrepreneurs and innovators are a vital source of economic growth in the West, accounting for nearly half of all existing jobs. In 2008–2009, WD approved \$35.5M towards 39 projects that helped stimulate international trade and investment, enhance business productivity and competitiveness, foster industry collaboration, and improve access to services for western entrepreneurs. WD also approved \$63.8M towards 50 projects designed to strengthen western innovation by improving infrastructure at our universities and research centres, developing technology skills, and supporting research and development.

WD contributed \$41.8M towards 129 community economic development projects that support the long-term strength and viability of western communities. This contribution was used in the development of new businesses or industries, adding value to existing sectors, strengthening capacity, and improving local infrastructure. WD's work on community economic development also includes supporting economic recovery for communities faced with challenging economic circumstances.

The department also continued to develop effective policies and programs by increasing coordination among all partners, and effectively linking regional priorities with the federal agenda. Through our policy, advocacy and coordination activities, WD develops effective programs that create a strong and sustainable economic future for Western Canada. In addition, WD contributed \$340,000 towards two projects in this area.

Now more than ever, communities across the West must strive to diversify their local economies in the face of the global recession. WD will continue to make the strategic investments necessary to help communities and strengthen local economies. With these investments and future investments under Canada's Economic Action Plan, I am confident that WD's work will continue to help Western Canada navigate through this global economic recession towards recovery and long-term prosperity.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Lynne Yelich', with a stylized, flowing script.

The Honourable Lynne Yelich, P.C., M.P.

SECTION I - DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être and Responsibilities

Western Economic Diversification Canada's (WD) mandate is to promote the development and diversification of the economy of Western Canada (Manitoba, Saskatchewan, Alberta and British Columbia) and to advance the interests of Western Canada in national economic policy, program and project development and implementation.

WD supports entrepreneurship, innovation and community economic development and fulfils a leadership and coordination role in furthering western interests and responding to western challenges. The department works strategically through partnerships – with all orders of government, academic and research institutes, industry associations, and not-for-profit organizations – to implement initiatives that leverage funds and expertise for the benefit of the West and westerners.

Through its core resources, WD:

- invests in pan-western and other projects that are focused on delivering results that contribute to WD's strategic outcomes;
- supports the Western Canada Business Service Network (WCBSN), which provides more than 100 points of service in rural and urban communities across the West where entrepreneurs can get assistance in starting and growing businesses; and
- implements multi-year contribution initiatives such as the Western Economic Partnership Agreements (WEPAs) with western stakeholders. These agreements between the Government of Canada and the four western provinces address economic challenges by investing in shared priorities that:
 - support the creation and growth of research and development (R&D), with a focus on getting new products, technologies and services out to market;
 - support trade and investment;
 - enhance business productivity and competitiveness; and
 - increase value-added production in traditional industries.

To support national initiatives on behalf of the Government of Canada, WD also:

- delivers initiatives to mitigate the economic impact of the mountain pine beetle infestation in the Province of BC;
- works with provinces and municipalities to deliver a variety of infrastructure programs in the West, in partnership with Infrastructure Canada; and
- develops initiatives in support of Canada's Economic Action Plan, such as the Community Adjustment Fund (CAF) and the Recreational Infrastructure Canada Fund (RInC).

Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

The diagram below summarizes WD's strategic outcomes and Program Activity Architecture, demonstrates how WD's 2008–2009 priorities contributed to achieving these outcomes, and how WD contributes to the Government of Canada outcomes areas. (For a complete listing of WD's sub-activities, please refer to tables 11a and 11b.)

Western Economic Diversification Canada Strategic Planning Framework 2008–2009

Government of Canada Outcome Areas

Strong Economic Growth

An Innovative and Knowledge-
Based Economy

How WD contributes
to a stronger Canada

WD Mandate

To promote the development and diversification of the western Canadian economy, coordinate federal economic activities in the West, and reflect western Canadian interests in national decision making.

WD Vision

To be leaders in creating a more diversified western Canadian economy that has strong competitive and innovative businesses and communities.

Our 2008–2009 Priorities

Technology Commercialization	Trade & Investment	Business Productivity & Competitiveness	Rural Diversification	Management Excellence
---------------------------------	-----------------------	--	--------------------------	--------------------------

These Priorities will be
WD's focus in 2008–
2009 to achieve the
following Strategic
Outcomes

Our Strategic Outcomes

Policy, Advocacy & Coordination:

***Policies and programs
that support the
development of
Western Canada***

Community Economic Development:

***Economically viable
communities in
Western Canada with
a high quality of life***

Entrepreneurship & Innovation:

***A competitive and
expanded business
sector in Western
Canada and a
strengthened
western Canadian
innovation system***

Our Program Activities

- Collaboration & Coordination
- Advocacy
- Research & Analysis

- Community Economic Planning, Development & Adjustment
- Infrastructure

- Business Development & Entrepreneurship
- Innovation

A stronger West. A stronger Canada

Summary of Performance

2008-2009 Financial Resources (\$ thousands) 2008-2009 Human Resources (FTEs)

Planned Spending	Authorities ¹	Actual Spending ²	Planned	Actual ³	Difference
\$281,646	\$291,214	\$242,173	403	421	-18

Performance Summary Table⁴

Strategic Outcome 1: A competitive and expanded business sector in Western Canada and a strengthened western Canadian innovation system (Entrepreneurship and Innovation)

Performance Indicators	Targets	2008–2009 Performance
Real Gross Domestic Product (GDP) growth in Western Canada	3.2% (stable growth rate)	0.3% (2008 – decreased rate of growth)
Annual International Trade: value of exports excluding primary production sectors,	\$42.92B (increase)	\$48.74B (2008 - increase)
R&D intensity: Gross Domestic Expenditures on R&D (GERD) as % of GDP	N/A	1.3% (2006) ⁵

Program Activity	2007-2008	2008-2009				Alignment to Government of Canada Outcomes
	Actual Spending (\$000s)	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Business Development and Entrepreneurship ⁶	\$55,987	\$58,190	\$58,190	\$59,691	\$62,275	Strong Economic Growth
Innovation ⁷	\$70,065	\$87,226	\$87,226	\$88,724	\$77,466	An Innovative and Knowledge-based Economy

Strategic Outcome 2: Economically viable communities in Western Canada with a high quality of life (Community Economic Development)

Performance Indicators	Targets	2008–2009 Performance
Disposable income per capita	\$31,082 (increase)	\$31,933 (2008 - increase)
Labour productivity growth – real GDP per hour worked	1.2% (stable growth rate)	-1.2% (2008 – decline in productivity)

¹ Total Authorities were greater than planned spending as new funding was received through Supplementary Estimates, consisting of: \$4.9M contribution transfer for Infrastructure Canada Program, \$1.7M in excess revenue collections, \$1.4M for collective agreements, and \$ 0.6M for various items.

² Actual Spending was lower than Total Authorities, primarily due to the transfer of contractual commitments between fiscal years under Infrastructure Canada Program, Mountain Pine Beetle Program initiatives, Alberta and Saskatchewan Centenaries Initiative, and International Vaccine Centre's Biosafety Level III Containment Facility in Saskatoon.

³ Actual full-time positions (FTEs) were greater than planned due to new recruitment related to WD's human resources renewal priority.

⁴ At the strategic outcome level, WD does not attempt to directly attribute outcomes to departmental efforts; attribution is more direct at the program activity and sub-activity levels.

⁵ Most recent data available.

⁶ The variance between actual spending and total authorities was offset against other program activities. No parliamentary vote authority was exceeded.

⁷ Actual Spending is lower than Total Authorities, primarily due to the re-profiling of funds (\$10.6M) related to the International Vaccine Centre.

Program Activity	2007-2008	2008-2009				Alignment to Government of Canada Outcomes
	Actual Spending (\$000s)	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Community Economic Planning, Development and Adjustment ⁸	\$74,153	\$109,137	\$112,737	\$112,825	\$71,234	Strong Economic Growth
Infrastructure ⁹	\$36,505	\$2,084	\$10,784	\$16,268	\$19,254	Strong Economic Growth

Strategic Outcome 3: Policies and programs that support the development of Western Canada (Policy, Advocacy and Coordination)

Performance Indicators	Targets	2008-2009 Performance
% of key informants with the opinion that WD activities provide policies and programs that support the economic development of Western Canada ¹⁰	55%	94% with respect to policies 93% with respect to programs
\$'s of project funding (\$'s WD project funding plus \$'s leveraged) ¹¹	\$350.04M	\$513.57M (total value of all projects approved incl. amendments)
% of projects completed this fiscal year that successfully met or exceeded performance targets ¹²	85%	83% (150 out of 181 projects which reported final results in 2008-2009)

Program Activity	2007-2008	2008-2009				Alignment to Government of Canada Outcomes
	Actual Spending (\$000s)	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Collaboration and Coordination	\$4,475	\$5,866	\$5,866	\$6,311	\$4,945	Strong Economic Growth
Advocacy ¹³	\$3,223	\$2,683	\$2,683	\$2,999	\$3,602	Strong Economic Growth
Research and Analysis	\$2,752	\$4,160	\$4,160	\$4,396	\$3,397	Strong Economic Growth

⁸ Actual Spending was lower than Total Authorities, primarily due to the transfer of contractual commitments between fiscal years under Mountain Pine Beetle Program initiatives and Alberta and Saskatchewan Centenaries.

⁹ Planned and actual spending does not include grants and contributions resources administered by WD on behalf of Infrastructure Canada (Municipal Rural Infrastructure Fund, Canada Strategic Infrastructure Fund and Building Canada Fund), as this amount (approximately \$125.9M in Actual Spending) is reported by Infrastructure Canada. Actual Spending is greater than Total Authorities as WD started delivering against the Building Canada Fund (Community Component) in 2008-2009. No parliamentary vote authority was exceeded.

¹⁰ Actual performance far exceeds target, as the target was set conservatively in the absence of any previous benchmark.

¹¹ Value of all project funding approved is used as an indicator of overall performance related to Policy, Advocacy, and Coordination, since Advocacy may result in increased funding for initiatives, and Collaboration and Coordination enhances funding leveraged from other sources.

¹² Project success rate is used as an indicator of overall Policy, Advocacy, and Coordination performance since relevant policies and programs facilitate the attainment of individual project goals.

¹³ The variance between Actual Spending and Total Authorities was offset against other program activities. No parliamentary vote authority was exceeded.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type ¹⁴	Status ¹⁵	Link to Strategic Outcome (SO) and Program Activity (PA)
Technology Commercialization	Ongoing	<p>Mostly met:</p> <ul style="list-style-type: none"> WD expended 85.8% of \$20.02M in planned spending towards technology commercialization. WD approved new funding of \$19.9M for 17 technology adoption and commercialization projects (targets were \$14.75M for 15 projects). These 17 projects are expected to result in 192 prototypes developed, 16 licenses executed, 23 technologies to market, 16 patents filed/issued, \$900,000 in venture capital invested, 20 technologies adopted, and 9 technology demonstrations. 	<p>SO 1 PA - Innovation</p> <p>Investments in 2008-2009 will help to strengthen the western Canadian innovation system.</p>
Trade and Investment	Ongoing	<p>Mostly met:</p> <ul style="list-style-type: none"> WD expended 94.4% of \$10.76M in planned spending towards trade and investment. WD approved new funding of \$13.18M for 13 market/trade development projects (targets were \$8.76M for 20 projects). These 13 projects are expected to result in 904 companies participating in export and market development initiatives, and 148 projects promoting participation in major international events. WD approved no new funding for foreign direct investment projects (targets were \$0.7M for 2 projects). 	<p>SO 1 PA – Business Development and Entrepreneurship</p> <p>Investments in 2008-2009 will support a competitive and expanded business sector in Western Canada. One area for improvement is for WD to focus more on supporting incoming trade and investment missions as they often provide the tangible economic benefits to Western Canada.</p>
Business Productivity and Competitiveness	Previously committed to	<p>Somewhat met:</p> <ul style="list-style-type: none"> WD expended 85.7% of \$48.12M in planned spending towards business productivity and competitiveness. WD approved new funding of \$3.48M for 14 improved business productivity projects (targets were \$7.1M for 24 projects). These 14 projects are expected to result in 82% average client satisfaction with business services provided, 41 businesses created/maintained/expanded, and \$42.5M increase in sales. 	<p>SO 1 PA – Business Development and Entrepreneurship</p> <p>Investments in 2008-2009 will also support a competitive and expanded business sector in Western Canada.</p>

¹⁴ Type is defined as follows: “previously committed to” – committed to in the first or second fiscal year prior to the subject year of the report; “ongoing” – committed to at least three fiscal years prior to the subject year of the report; and “new” – newly committed to in the reporting year of the Departmental Performance Report.

¹⁵ Status includes: “successfully met,” “mostly met,” “somewhat met,” “not met,” or “exceeded expectations.” Two factors were taken into consideration in determining status of operational priorities: expenditures versus budget; and actual project approvals versus target.

Rural Diversification ¹⁶	Previously committed to	<p>Somewhat met:</p> <ul style="list-style-type: none"> WD expended 102.7% of \$28.28M in planned spending towards rural diversification. WD approved new funding of \$37.5M for 133 rural diversification projects, including \$23.8M for 106 Mountain Pine Beetle Program projects. The 27 non-mountain pine beetle projects are expected to result in 20 instances of increased capacity of community organizations, 10 enhanced community services or facilities, 444 people trained, 1500 sq. m. of new R&D/technology skills training space, and \$900K in venture capital. The 106 Mountain Pine Beetle Program initiatives projects are expected to result in 115 instances of increased community stability, 9 instances of increased capacity of community organizations, 62 people trained, and 31 jobs created. 	<p>SO 1, SO 2, SO 3</p> <p>Investments in 2008-2009 will support the development and diversification of the rural economy across the West, which contributes to all of WD's strategic outcomes.</p>
-------------------------------------	-------------------------	--	---

WD places a priority on Management Excellence and continues to make progress in improving management practices as encouraged through the annual Management Accountability Framework assessment.

Management Priorities – Management Excellence	Type	Status	Link to Strategic Outcome and Program Activity (PA)
Implementation of Management, Results, and Resources, Structure (MRRS) policy	Previously committed to	<p>Mostly met:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adopted a new corporate organizational model, including the creation of a performance measurement unit in Headquarters, to enhance accountability and transparency. Appointed a Regional Performance Integration Specialist in each Region, and established an inter-regional team to further improve performance measurement and reporting. Completed WD's Performance Management Framework with targets identified for 2008-2009 and 2009-2010, which were integrated into all regional and corporate business plans. Simplified WD's Program Activity Architecture for 2010-2011, and streamline performance measurement and reporting. Introduced a mid-term progress report to inform the Executive Committee of progress against key commitments. Reported cumulative impacts for each of WD's sub-activities in the 2007-2008 Departmental Performance Report, from data entered into Project Gateway, the corporate project management system. 	<p>SO 1, SO 2, SO 3</p> <p>Improvements to WD's MRRS support all strategic outcomes. One area for improvement is to streamline the number of sub-activities and refine the performance indicators at that level.</p>
Strengthening Internal Audit and Evaluation	Previously committed to	<p>Mostly met:</p> <p>Audit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Approved a three-year risk-based audit plan. All 2008-2009 audit engagements outlined in the plan were completed. Established an external audit committee. Developed a joint quality assurance and improvement program with other regional development agencies, which is currently being implemented for all audits, in anticipation of an external assessment of the Internal Audit function. 	<p>SO 1, SO 2, SO 3</p> <p>Improvements to audit and evaluation processes support all strategic outcomes.</p>

¹⁶ Rural diversification projects are defined as improved business productivity, all Innovation, community development, and Research and Analysis projects outside of the seven major metropolitan areas in Western Canada.

		Evaluation: <ul style="list-style-type: none"> Approved a five-year risk-based evaluation plan, which covers 100% of WD program spending, as required by the new Treasury Board Policy on Evaluation. Completed the first ever "Evaluation of Policy, Advocacy and Coordination Functions." One evaluation on the approved plan was rolled over and will be completed in 2009-2010. 	
Strengthening accountability, transparency and performance reporting of WCBSN members and improved coordination	Previously committed to	<p>Mostly met:</p> <ul style="list-style-type: none"> Placed renewed emphasis on capacity building for Community Futures boards and staff through training covering a wide range of board governance, business development, and community development topics. Established minimum performance standards and negotiated performance targets for WCBSN members; assessed WCBSN performance reported in the third quarter against the standards and targets. Initiated an update of Community Futures policy manuals and procedures. Concurred with the Community Futures Program evaluation, which recommended that WD improve performance measurement on many fronts. Completed the Francophone Economic Development Organization and Women's Enterprise Initiative impact assessments, which recommended improvements to WD's approach to capturing and reporting results. As part of the Canada Business Network funding renewal through Budget 2009, adopted a logic model with performance indicators. 	<p>SO 1, SO 2, SO 3</p> <p>Improvements in relationships with network partners support all strategic outcomes.</p>
Human Resource Renewal	New	<p>Successfully met:</p> <p>Planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> Implemented a corporate reorganization that more clearly defined accountability and leadership of the planning function. Developed succession plans for all executive positions, as well as some additional management and high-risk positions. Implemented a talent management program/EX Talent Management Toolkit developed by the Canada Public Service Agency. Made further progress in the integration of business and human resource planning. <p>Recruitment:</p> <ul style="list-style-type: none"> Implemented the Deputy Minister's internship program: selected four interns for two 18-month terms. Hired 14 new professionals (10 employment equity group members). Staged a recruitment pilot at the University of Victoria, which attracted over 30 federal departments and over 2700 students. Launched a Career Opportunities page on the department's public website. <p>Strategy leadership capacity:</p> <ul style="list-style-type: none"> Selected one employee for the Canada School of Public Service's iLeadership program, and four employees for the canada@150 initiative. 96% of staff completed Annual Learning Plans tied to specific business goals. 	<p>SO 1, SO 2, SO 3</p> <p>Human resource renewal supports all strategic outcomes. One area for improvement is to pursue the Embracing Management Excellence Forum in 2009-2010.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Launched Corporate Orientation Program; completed management information sessions and 2 employee orientation sessions. • Implemented an Official Languages (OL) Training Policy; approved 5 full-time OL training requests. • Embracing Management Excellence Forum was postponed; however, 22 sub-delegated managers and an additional 4 employees completed the authority delegation training. • Initiated a pilot mentoring program in Alberta, which will be evaluated in 2009-2010 to determine if it should be expanded. <p>Enabling infrastructure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implemented a new performance management system, which resulted in performance management plans completion rate of 89%. • Completed a three-year learning strategy, which established corporate, regional and subject matter learning priorities. • Distribution of the human resource bulletins to staff continued and learning bulletins were introduced. 	
Integrated Risk Management	Previously committed to	<p>Mostly met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • With the adoption of the Corporate Risk Profile, the Executive Committee took further steps to ensure a sound risk-based decision-making process. For example: <ul style="list-style-type: none"> ○ Risk identification was further integrated into corporate planning; ○ A risk analysis is now required for all issues to be considered by the Executive Committee; and ○ A risk-based expedited claims process consistent with the Blue Ribbon Panel on Grants and Contributions was implemented. • Developed the 2009-2010 Corporate Risk Profile. 	<p>SO 1, SO 2, SO 3</p> <p>Integration of risk with decision-making processes supports all strategic outcomes. One area for improvement is to ensure that the risk associated with proposed projects is assessed prior to any mitigation measures.</p>

Risk Analysis

Operating Environment

Events of 2008-2009 demonstrated that the western Canadian economy remains vulnerable to global economic fluctuations. A thriving economy and the subsequent economic downturn in mid-2008 revealed uneven levels of diversification in the West, yet also highlighted regional and sectoral economic strengths. Indeed, the rapidly changing economic picture in 2008-2009 underscored the continued need for diversification efforts in the West, as well as the importance of policy and program flexibility in response to these changes.

Opportunities

The West's abundance of natural resources serves as a traditional economic strength and ultimately the foundation for the success of the regional economy. However, dependence on resource exports and volatile commodity market prices, as demonstrated in 2008-2009, can result in unpredictable economic outcomes. As a result, WD has sought to build on the advantages associated with a strong resource-based economy while investing to create new

2008-2009 Operational Priorities

- Technology Commercialization
- Trade and Investment
- Business Productivity and Competitiveness
- Rural Diversification

opportunities and further develop existing opportunities.

An emerging opportunity for Western Canada is in the area of **technology commercialization**. Guided by the Government of Canada's 2007 [science and technology strategy](#), significant investments have been made to stimulate R&D in western Canadian universities; however, commercialization results have not been commensurate with the level of research investment. In order to facilitate the translation of knowledge and technology into commercial opportunities, WD made strategic investments in technology adoption and commercialization, and knowledge infrastructure projects, which will lead to an increase in technologies adopted by existing firms, and an increase in the number of technologies developed in research institutions that have commercialization potential. WD undertook sector research and analysis to pinpoint gaps and opportunities, as well as new programming and delivery options.

Entrepreneurship has been a pervasive feature of economic development in Western Canada, demonstrated by the high number of small- and medium-sized enterprises (SMEs), which account for nearly half of all existing jobs. Despite the significant role that **trade and investment** plays in job creation, a recent study of SMEs in Western Canada, "[Reaching Out: Exploring SME Exporting Opportunities and Challenges](#)," found that few SMEs export and those that do, rely heavily on a few trading partners. WD continued to support western Canadian businesses in their trade development and investment attraction efforts in connection with the Vancouver/Whistler 2010 Winter Olympic and Paralympic Games. As a departmental priority, trade and investment efforts focused on improving the international competitiveness of Western Canada and enhancing the awareness of western Canadian products, services, and technology capabilities around the world leading to increased sales, research agreements, and signed contracts. These efforts were coupled with advocacy objectives centred on export market development, the [Asia-Pacific Gateway and Corridor](#), the Mid-Continent Trade Corridor, foreign trade zones, inland ports, aerospace and defence procurement, and science and technology, in order to advance western Canadian interests.

To remain globally competitive, western Canadian businesses must seek opportunities to increase overall **productivity and competitiveness**. To support increased business productivity, WD provided business services for SMEs - promoting awareness and adoption of new management and business practices (i.e. lean manufacturing), access to supply chains, creation of business networks, access to risk capital, and access to skilled labour.

Western Canada's rural communities continue to be highly dependent on traditional resource industries such as forestry, agriculture, mining, and energy-related extraction. This dependence and the long-term trend of population out-migration may leave many communities economically vulnerable. WD continues to work with other government agencies and rural-based economic development organizations, such as the [Community Futures Development Corporations](#) (CFDC), to position **rural** economies for growth and **diversification**.

Challenges

As the effects of the global economic downturn became apparent in fall 2008, the department shifted its focus to address short-term community impacts. Advocacy efforts highlighted difficult market conditions faced by Western Canada and the need for economic adjustment programming, resulting in the continuation of one program and some new programming. WD continued to assist forestry-dependent communities to recover from the effects of the mountain

pine beetle infestation in British Columbia through the delivery of the Community Economic Development Initiative (CEDI) and Airport Improvement Initiative (AII). Further assistance will be provided to a variety of sectors through two new programs announced in the Government of Canada's *Budget 2009: Canada's Economic Action Plan*. As the regional economic development agency for Western Canada, WD undertook steps to implement two key economic stimulus programs to assist the hardest hit communities:

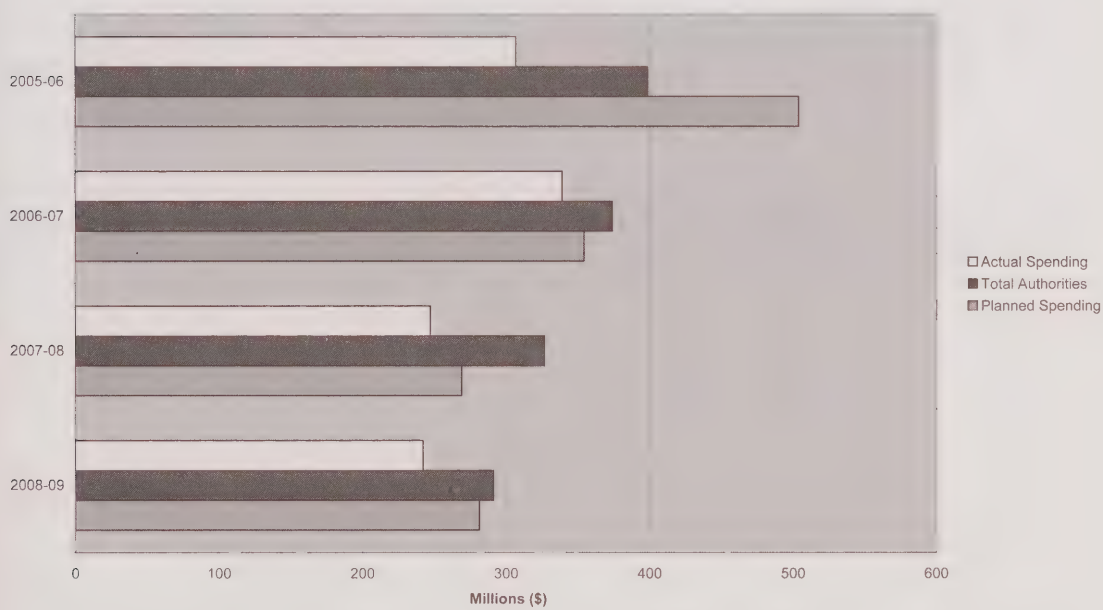
- *CAF* is a two-year \$1B national program that aims to provide an economic stimulus to the economy by supporting projects that create and maintain employment. WD put in place the foundation to deliver \$306M in support to western Canadian communities hardest hit by the economic slowdown.
- *RInC* provides \$500M nationally for projects that focus on the rehabilitation of recreational facilities across Canada. Preparatory activities following Budget 2009 have positioned WD to deliver almost \$54M as part of the initial allocation to Western Canada.

Corporate Risk Profile

In 2008-2009, WD re-assessed its internal and external operating environments and prepared a corporate risk profile detailing the highest risks facing the department in fulfilling its mandate. The profile will assist in focussing attention on the key risks which impact on departmental decisions, and the need to mitigate these risks.

Expenditure Profile

Spending Trends



Fluctuations in expenditures over the past four years can be attributed to the transitory nature of non-core transfer payment programs. In addition to core transfer payment programs, WD

manages a series of one-time initiatives, such as the Mountain Pine Beetle Program initiatives, Alberta and Saskatchewan Centenaries, and International Vaccine Centre's Biosafety Level III Containment Facility in Saskatoon, which respond to the needs of western Canadians at any given time. The winding down of prior initiatives and the launch of new initiatives can result in fluctuations in spending from year to year. For example, grant funding was \$47.0M for 2006-2007, \$18.5M in 2007-2008 and nil in 2008-2009, due to the wind down of the Prince Rupert Port Authority, Primrose Lake Air Weapons Range, BC Flood Mitigation, and Fraser River Port Authority initiatives, which were funded through grants. The figures presented in the above chart do not include funds spent through Other Government Department (OGD) suspense accounts, on behalf of other departments. For example, in fiscal year 2008-2009, WD expended approximately \$125M on behalf of Infrastructure Canada.

Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item (\$000s)	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-2007	2007-2008	2008-2009	
				Main Estimates	Actual
1	Operating expenditures	\$41,494	\$45,018	\$48,753	\$49,645
5	Grants and contributions	\$292,591	\$197,120	\$215,271	\$187,009
(S)	Contributions to employee benefit plans	\$4,917	\$5,017	\$5,322	\$5,481
(S)	Collection Agency Fees		\$3	-	-
(S)	Minister of Western Economic Diversification	\$5			\$25
(S)	Spending of Proceeds from disposal of Surplus Crown Assets	\$2	\$2	-	\$13
	Total	\$339,009	\$247,160	\$269,346	\$242,173

SECTION II– ANALYSIS OF PERFORMANCE ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Entrepreneurship and Innovation

Strategic Outcome:

A competitive and expanded business sector in Western Canada and a strengthened western Canadian innovation system.

Recent studies have shown that in terms of competitiveness and productivity, Canada has both strengths and weaknesses. Canada’s competitive strengths include: proximity to the US, an abundance of natural resources, a diverse economic base, a highly educated population, and an international reputation for integrity and credibility. On the other hand, Canada’s competitive weaknesses include: its large land mass in contrast to a small population and economy by world standards; internal barriers constraining the mobility of goods and services; unnecessary regulations which slow down innovation; inadequate interchange between the public and private sector; a level of taxation and a system of taxation that negatively affects the cost of capital; and an insufficient entrepreneurial culture.¹⁷ These studies confirm WD’s own research, which show that when measured against a number of competitiveness and innovation indicators, Western Canada needs to improve its performance to become a leader in the knowledge-based, global economy.

These results suggest that there is a continuing role for WD to play in supporting SMEs through business services and access to capital, as well as in supporting innovation primarily through facilitating the commercialization of technology and increasing knowledge infrastructure.

Program Activity: Business Development and Entrepreneurship

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ¹⁸	Planned	Actual	Difference
\$58,190	\$59,691	\$62,275	118	123	-5

¹⁷ Competition Policy Review Panel, “Compete to Win”, http://www.ic.gc.ca/eic/site/cprp-gepmc.nsf/eng/h_00040.html

¹⁸ See footnote #6.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Strong SMEs in Western Canada with improved capacity to remain competitive in the global marketplace.	SME revenue (all SME sizes) (excluding non-employee)	Not applicable	Not applicable	\$2.498M (2007) ¹⁹
	SME employment (all SME sizes) (excluding non-employee)	Not applicable	Not applicable	322,638 employees (2007) ²⁰
	Annual capital amount accessed by SMEs through WD programs	\$78.8M	Exceeded	\$100.3M ²¹

Benefits for Canadians

New business formation and growth is an essential step in creating industrial and business structures to ensure a modern, innovative, competitive, and relevant economic and industrial base in Western Canada. In 2008-2009, WD approved funding of \$35.5M, which leveraged \$117.0M from other sources, for 39 projects in support of Business Development and Entrepreneurship (BD&E).

The cumulative impact of all BD&E projects reporting results since April 1, 2005, are included in [Table 11a](#) in Section III.

Performance Analysis

To enhance business productivity and competitiveness in 2008-2009, WD approved projects such as:

- **NextSteps Enterprise West Society** - \$68,200 to help small business owners gain the skills they need to better recruit, train and retain young Canadian workers.
- **FPIInnovations** - \$1.2M investment in the forestry sector toward the development and commercialization of Canadian bio-energy technologies for pulp and paper mills.
- **Video-conferencing in BC and SK** - \$484,972 in BC and \$268,000 in SK for video-conference facilities at 43 rural Community Futures (CF) sites to enhance access to business training, expand business networks, increase productivity and reduce travel costs.

WD was also successful in working with other federal departments to renew ongoing federal funding of over \$4M per year for the [Canada Business Network](#) in Western Canada through Budget 2009. This funding renewal ensured the continuation of business information service for SMEs in the West.

With respect to its **trade and investment** operational priority in 2008-2009, WD developed a **Trade and Investment Framework** to target the department's efforts in key markets and

¹⁹ Most recent data available.

²⁰ Most recent data available.

²¹ Includes loans provided through the WCBSN (\$83.69M) and through the Loan and Investment Program (\$16.6M). Decrease in year-over-year lending through the Loan and Investment Program is due to a decrease in lending by Vancity Capital Corporation, as well as \$1.4M in lending via the Manitoba Francophone Fund reported late (to be credited to 2009-2010).

sectors in order to enhance the international competitiveness of Western Canada. WD's support has led to enhanced awareness of western Canadian products, services, and technology capabilities around the world and positive results through sales, research agreements, and signed contracts. For example, the BC Wood Specialities Group 2008 Global Buyer Mission in September of that year, resulted in estimated sales of \$23M.

WD continues to support Western Canada's gateways and corridors by providing direct support to the development of several gateway and inland port initiatives. WD's support is helping to build port infrastructure and to market business opportunities to foreign companies.

In support of the Government of Canada's commitment to enhance its relationship with the Latin America and Caribbean (LAC) region, WD coordinated with Foreign Affairs and International Trade and the western provincial governments to host an incoming study tour of 12 Canadian trade commissioners from the LAC region to enhance their knowledge of the capabilities of SMEs in Western Canada. The participating commissioners are working to identify business opportunities in the LAC region for the western Canadian SMEs that participated in the tour.

In 2008-2009, WD supported 27 international business development projects totalling \$315,796 through the North American Platform Program (NAPP), such as the BioMonterrey 2008 - International Congress and Exhibition of Biotechnology. As a result of WD's contributions, western Canadian organizations have formalized bilateral partnerships and research agreements, generated investment and business leads, and follow-up missions/discussions are taking place that should lead to increased export sales.

To improve access to risk capital and business services to SMEs, which are essential to ensure SMEs have the knowledge, skills and capacity to compete, the WCBSN provided information and advisory services, as well \$82.5M in loans, which created or maintained 9,500 jobs, and created, maintained or expanded over 3,000 businesses.²² As SMEs faced the tightening of credit markets, members of the WCBSN increased their lending by \$17M (26 per cent) over 2007-2008 levels. In response to this increase in demand in 2008-2009, WD provided an additional \$10M to CF investment pools, which are joint loan funds enhancing CFs access to loan capital.

In addition, 138 loans totalling \$16.6M were approved through the Loan and Investment Program, leveraged by \$2M in WD contributions. In 2008-2009, WD established two new agreements for incremental venture capital for SMEs in the prairie provinces and a micro-loan agreement for small and start-up businesses in Calgary. The total financing for SMEs from these new agreements over the next five years could reach \$86M based on a commitment of up to \$11.5M from WD.

The evaluation of the CF Program was completed in 2008-2009. The evaluation found CFs are providing information, referral and counselling to clients; and clients are applying what they learn from the CFs to their businesses. WD also conducted impact assessments of the Women

²² In 2008-2009, WCBSN members responded to over 212,000 information requests, provided over 50,500 advisory services, trained over 34,000 clients, and approved 1,611 loans totalling \$82.5M, which leveraged \$152.6M. In addition, the Canada Business Network provided over 110,000 assisted services (walk-in visits) in 2008-2009 in the West, had more than 60,000 interactions with clients over the telephone and by e-mail, and received over 1,190,000 web visitors.

Enterprise Initiative (WEI) and the Francophone Economic Development Organizations (FEDOs). WEI services were found to have generated significant economic impacts in terms of business development and clients were generally very satisfied with the services that they receive. The \$22.9M in loan funding issued over the past five years is estimated to have generated about \$660M in incremental revenues and 8,000 incremental jobs. The FEDOs have helped to create, maintain or expand 716 businesses and 1,610 jobs between 2003 and 2008. The FEDO impact study cites the following case study, which demonstrates the FEDOs' success in supporting WD's Business Development and Entrepreneurship agenda:

- The Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM): Providing Access to Capital for francophone entrepreneurs in Manitoba, generated over \$36M in investment over five years.

Lessons Learned

Experience has shown that supporting incoming trade and investment missions/study tours provides significant economic benefits to Western Canada and participating SMEs and research organizations. Incoming tours allow potential buyers to see first hand the innovative capabilities available throughout Western Canada. Furthermore, the department has learned that business-to-business matchmaking enhances the value of outgoing trade and investment missions, and provides participating SMEs with enhanced opportunities for successful business negotiations. WD will look for more opportunities to support incoming missions/study tours and when supporting outgoing missions will encourage the addition of matchmaking sessions.

The CF evaluation identified the importance of clearly defined and accessible indicators to better measure the long-term outcomes of the program and track results against the established indicators. The evaluation also demonstrated a clear link between economic conditions and demand for loans, and found that CFs continue to provide highly needed loans to support both new and existing businesses.

Program Activity: Innovation

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ²³	Planned	Actual	Difference
\$87,226	\$88,724	\$77,466	77	80	-3

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
A stronger knowledge-based economy	Total income from the commercialization of intellectual property	Not applicable	Not applicable	\$28.55M (2006) ²⁴
	Business Expenditure on R&D as % of GDP	Not applicable	Not applicable	0.55% (2006) ²⁵

²³ See footnote #7

²⁴ Most recent data available.

²⁵ Most recent data available.

	Employment in natural and applied science and related occupations as a % of total employment	6.50% (increase)	Exceeded	6.87% (2008 – represents an increase in the share of employment)
--	--	------------------	----------	--

Benefits for Canadians

During 2008-2009, WD approved funding of \$63.8M, which leveraged \$214.5M from other sources, for 50 projects in support of Innovation. Thirty-one percent was invested in WD's priority area of technology commercialization; an additional 44 per cent was invested in knowledge infrastructure, which supports both R&D, and technology skills development. WD support was primarily given to organizations that support multi-sectors, micro/nanotechnologies, health technologies, and advanced manufacturing technologies. These investments contribute to strengthening the western Canadian innovation system. Since innovation is a long-term process, the results may not be realized for several years and in sectors such as bio-pharmaceuticals, it may take 12 to 15 years to commercialize.

The cumulative impact of all Innovation projects reporting results since April 1, 2005, are included in [Table 11a](#) in Section III.

Performance Analysis

To examine longer-term results, WD commissioned an independent assessment of the two sub-activities that represent the largest Innovation-related investments: knowledge infrastructure; and technology commercialization. The assessment found that for the five-year period ending March 31, 2007, WD provided funding of \$126M to 129 projects, which attracted \$2.53 for each WD dollar invested. Most projects were in the life sciences sector (44 per cent) and the information and communications sector (17 per cent). WD's financial support was vital, as only 17 per cent of the projects may have proceeded without it, and if they had proceeded, those projects would have been delayed or reduced in scope in the absence of WD funding. The reported results include the following intermediate outcomes for technology commercialization projects:

- 52 technologies adopted;
- 251 licenses executed;
- 37 technologies to market; and
- \$9M in venture capital invested.²⁶

The knowledge infrastructure projects supported the development of 22,000 square meters of space for R&D and skills training, and reported an incremental \$16.4M in R&D.²⁷ As measured against expected performance, most of the projects either met or exceeded the expected results.

²⁶ Other intermediate technology commercialization results reported include: 227 patents, 343 prototypes developed, 164 technology demonstrations, and 30 spin-off companies.

²⁷ Other intermediate knowledge infrastructure results include: an additional 9,000 square meters nearing completion, 35 patents and 6 spin-off companies.

Through the examination of the following case studies, the consultants demonstrated how several related projects contribute to enhanced innovation in specific clusters, which in turn enhanced the capacity, function, skills and outputs of the western Canadian innovation system:

- Two projects connected to the pulse crop industry in Saskatchewan, which released 64 new varieties of pulse crops;
- Four projects that focused on composites manufacturing in Manitoba, which developed and transferred new technologies to local industry;
- Several projects related to the nanotechnology cluster in Alberta, which facilitate the growth and sustainability of local companies;
- Two complementary projects linked to the therapeutic health products cluster in BC, which support commercialization in pharmaceutical drugs and natural health products.

Employing a Statistics Canada input/output analysis to quantify the direct and indirect economic impacts of WD investments on GDP and employment, the consultants found that WD's investment of \$126M resulted in direct and indirect output of \$643M, contributions to GDP of \$302M, and 5,630 full-time jobs.

Lessons Learned

With respect to performance measurement, there are several challenges in measuring the impact of WD's investments in Innovation. First, the innovation life cycle from conception to prototyping and commercialization varies by sector and is often not linear. Second, there is often a significant time lag between the realization of results and reporting of results. Third, results may also be affected by factors outside of WD's and project proponent's control, making attribution a challenge. Finally, the development of appropriate performance indicators is also a challenge. In response, WD is addressing these challenges by refining its approach to measuring performance related to Innovation.

Community Economic Development

Strategic Outcome:

Economically viable communities in Western Canada with a high quality of life.

WD's Community Economic Development strategic outcome involves economic development, and diversification and collaboration activities, that allow communities to build and sustain their economies as well as adjust to changing and often very challenging circumstances. It includes facilitating recovery from depressed economic circumstances and working collaboratively with members of the WCBSN to carry out community economic development initiatives in Aboriginal, rural, francophone, and resource-dependent communities.

A partner for WD's involvement in rural community economic development is the network of 90 CFDCs across the West. These community-based organizations assist their communities to plan and implement strategies aimed at developing and diversifying their economies.

The Community Economic Development strategic outcome also encompasses WD's work with provincial and municipal governments on infrastructure programs including the [Infrastructure Canada Program](#) (ICP), the [Municipal Rural Infrastructure Fund](#) (MRIF), the [Canada Strategic Infrastructure Fund](#) (CSIF), and the new [Building Canada Fund](#) (BCF).

Program Activity: Community Economic Planning, Development and Adjustment

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ²⁸	Planned	Actual	Difference
\$112,737	\$112,825	\$71,234	106	111	-5

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Communities have increased economic opportunities and capacity to respond to challenges	Employment: # of new jobs created	92,000 (growth at a slower rate)	Exceeded	123,000 (2008 – growth at an increased rate)
	Net migration rate -- international and domestic	81,857 migrants (growth at a slower rate)	Met	96,300 migrants (2008– growth at a slower rate from 2007)

Benefits for Canadians

In 2008-2009, WD approved new funding of \$41.8M, which leveraged \$39.5M from other sources, for 129 projects in support of Community Economic Planning, Development and Adjustment.

The cumulative impact of all Community Economic Planning, Development and Adjustment projects reporting results since April 1, 2005, are included in [Table 11a](#) in Section III.

Performance Analysis

A key to enhancing the viability of communities, and ensuring stable long-term economic growth, is the diversification of Western Canada’s heavily resource-based industrial structure, and increasing the value-added of current economic output. For example, as part of the \$200M federal [Mountain Pine Beetle Program](#), WD delivered over \$33M in project funding through [CEDI](#) to help diversify local economies in communities affected by the mountain pine beetle infestation in BC. In 2008-2009, WD has approved funding of \$17.8M for 105 projects, which leveraged \$11.3M from other sources. In addition, WD approved \$6.0M through the AII, which leveraged \$12.5M for the Kamloops Airport. Previously, WD provided support to an [airport runway expansion project in Prince George through the AII](#), which will strengthen the local economy by bringing in additional domestic and international flights.

During the current economic slowdown, it is particularly important to ensure that adjustment efforts are carried out in a sustainable, timely and effective fashion. One example of this is the support WD provided over the years to the [Port of Prince Rupert Terminal](#), which is projected to attract 140 vessels and 250,000 passengers annually within 10 years.

²⁸ See footnote #8.
Analysis of Performance Activities by Strategic Outcome

The November 2008 [evaluation of the CF Program](#) concluded that the CF’s community economic development activities support economic growth and diversification of communities, and there is evidence to suggest that community capacity has been strengthened. The evaluation also concluded that over the period 1999-2000 to 2005-2006, CFs have led or coordinated 4,902 long-term and 5,803 short-term community economic development projects. Based on long-term census data specific to each CF area, there is evidence to suggest that economic diversification has occurred, and CFs have contributed to reducing the unemployment rate in the communities.

The FEDO impact study, completed in 2008-2009, cites the following case study, which demonstrates the FEDO’s success in supporting WD’s Community Economic Planning, Development and Adjustment agenda:

- [The Société de développement économique de la Colombie-Britannique \(SDECB\): Linking francophone entrepreneurs to the 2010 Olympic Games](#), a supplier development initiative.

Lessons Learned

The high priority placed upon the implementation of the Budget 2009 economic stimulus initiatives, at the end of fiscal year 2008-2009, has meant that much of WD’s core program activity had to be temporarily de-emphasized. This may have future implications regarding meeting outcome targets related to core program activity, as well as regarding maintaining relationships with the department’s regular clients. On a positive note, the new economic stimulus initiatives may introduce a new client group to the department, which may result in mutually beneficial partnerships in the future.

Program Activity: Infrastructure

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ²⁹	Planned	Actual	Difference
\$10,784	\$16,268	\$19,254	16	17	-1

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
To maximize economic, social, cultural and environmental benefits to western Canadians through investments in public infrastructure in a coordinated manner with provincial and municipal governments.	% of key informants with the opinion that WD delivery of infrastructure programs results in investments that reflect western Canadian infrastructure priorities	50%	Not applicable	To be measured during 2009-2010
	\$ value of federal infrastructure projects funded per fiscal year	\$13.60M	Mostly met	\$12.95M
	\$ leveraged in addition to federal \$ for projects funded per fiscal year	\$27.20M	Not Met	\$3.12M

Benefits for Canadians

²⁹ See footnote #9.

The cumulative impact of all ICP projects approved since program inception in October 2000 are included in Table 11b in Section III.

Performance Analysis

WD plays an important role in the delivery of infrastructure programming, which supports the western Canadian economy and the federal government's Building Canada Plan. During 2008-2009, WD continued to deliver the ICP in each of the four western provinces. The ICP was created in 2000 to enhance infrastructure in Canada's urban and rural communities and to improve quality of life through investments that protect the environment and support long-term community and economic growth. As of March 31, 2009, approximately 98 per cent of the total federal funding of \$546M had been committed towards 1,622 infrastructure projects across the West. A total of \$12.95M was expended by the department in 2008-2009, leveraging \$3.12M in funding from other orders of government. The performance of \$3.12M against the \$27.2M target for dollars leveraged is due to the timing of non-federal expenditures and delays in reporting.

WD also delivers infrastructure programs in each western province on behalf of Infrastructure Canada such as MRIF and BCF Communities Component (BCF-CC) as well as manages a number of CSIF and BCF Major Infrastructure Component (BCF-MIC) projects in the West. Grants and contributions (G&C) funding for MRIF, BCF, and CSIF is provided through Infrastructure Canada's appropriation and is held in a suspense account; operations funding for infrastructure programming continues to be included in WD's estimates. Details on infrastructure program results for which G&C funds are held in suspense may be found in Infrastructure Canada's Departmental Performance Report.

Lessons Learned

In 2008-2009, WD's Internal Audit group conducted an audit of WD's delivery of national infrastructure programs across the West. The audit conclusions indicated that WD's overall delivery of national infrastructure programs was satisfactory and key recommendations were primarily directed at improving WD's modern management practices. A number of conclusions also implicated WD's delivery partner, Infrastructure Canada, and these conclusions have been shared. A management response will be prepared and will be implemented in 2009-2010.

Policy, Advocacy and Coordination

Strategic Outcome:

Policies and programs that support the development of Western Canada.

To achieve this strategic outcome, the department undertakes three distinct, but interrelated program activities:

1. WD engages in **Collaboration and Coordination** activities and projects that bring people, communities, ideas and resources together. The department's efforts emphasize partnerships, collaboration and strategic investments to link western Canadians' views with national policies, priorities and programs. WD also shares ideas and best practices

with other regional development agencies to enhance overall efficiency in federal programming.

2. WD's **Advocacy** work is intended to achieve specific outcomes for Western Canada. Advocacy efforts are undertaken independently to pursue or to influence initiatives that generate benefits for the West, or they can also flow out of the department's Collaboration and Coordination activities.
3. **Research and Analysis** is often required to understand the regional development issues facing Western Canada and to guide the department's advocacy and policy-making efforts. This in-depth policy and economic research and analysis is undertaken and coordinated in collaboration with other public and private stakeholders. In addition to facilitating dialogue and increasing the understanding of western Canadian challenges, opportunities and priorities, this research provides the foundation needed to develop relevant policies and programs.

Benefits for Canadians

In 2008-2009, WD approved funding of \$338,028, which leveraged \$782,274 from other sources, for two Research and Analysis projects, which support the Policy, Advocacy and Coordination outcome.

The cumulative impact of all Policy, Advocacy and Coordination projects reporting results since April 1, 2005, are included in Table 11a in Section III.

While this strategic outcome does not entail many G&C resources, considerable human resources are required to fulfill our program activity goals. In the "Evaluation of Policy, Advocacy and Coordination Functions" (PAC Evaluation), 97 per cent of those interviewed stated that WD activities in this area are relevant and that there exists an ongoing need for such activities. WD has responded by increasing resources dedicated to Policy, Advocacy and Coordination activities in 2008-2009, and will maintain this increased resource level in 2009-2010.

WD represented western interests in federal decision making and programming in such areas as Canada's Economic Action Plan, the federal science and technology strategy, and the Canada Business Network funding renewal. The evaluation also references WD's role in the Asia Pacific Gateway and Corridor Initiative (APGCI) and the Mountain Pine Beetle Program initiatives as examples of how the department met all of its Policy, Advocacy and Coordination objectives.

Program Activity: Collaboration and Coordination

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$5,866	\$6,311	\$4,945	39	41	-2

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Better coordinated economic development activities, policies and programs in the West	% of key informants with the opinion that WD activities provide better coordinated economic activities, policies and programs in the West ³⁰	50%	Exceeded	91%
	Ratio of \$'s leveraged per WD dollar committed, for projects funded in 2008-2009 through all WD programs	\$1.00	Exceeded	\$2.62
	\$ value of project funding provided under interdepartmental agreements to which WD was a party	\$25.00M	Mostly met	\$21.73M ³¹

Performance Analysis

WD's Collaboration and Coordination activities in 2008-2009, continued to support the development and diversification of Western Canada. In the PAC Evaluation, which focuses on WD's Policy, Advocacy and Coordination strategic outcome and covers fiscal years 2003-2004 to 2007-2008, 91 per cent of key informant respondents stated that WD-sponsored or WD-conducted Collaboration and Coordination activities have contributed to better-coordinated economic development activities, policies and programs in the West. Overall, 87 per cent of respondents stated that WD-sponsored or WD-conducted Collaboration and Coordination activities have contributed to aligning federal and provincial regional economic development priorities in the West.

The department accomplished several significant milestones in the past year including:

- WEPAs were signed in each of the four western provinces, which will provide \$25M in funding, matched by the provincial governments, for a total investment of \$200M to stimulate opportunities for western Canadians. The previous round of WEPAs are cited in the PAC Evaluation as an example of WD's success in the area of Collaboration and Coordination.
- Federal and provincial western ministers with responsibility for economic development and innovation met on April 25, 2008, for the first time to discuss issues of common interest. As a result of this meeting the Western Deputy Ministers Working Group organized a productivity and competitiveness conference held in October 2008 to share best practices as well as to identify opportunities for collaboration.
- WD continued to play a leading role in Regional Federal Councils in each western province. An example of a success is the Interdepartmental Forum on Aboriginal Issues (IFAI), which was established by the Alberta Federal Council to promote integrated horizontal approaches to Aboriginal issues both on and off the reserve at the regional

³⁰ See footnote #11.

³¹ Includes WEPA and Urban Development Agreement G&C expenditures.

level. Under the IFAI, two coordinating groups have been established, one for regulatory and policy matters, and the other for coordinated program initiatives.

Lessons Learned

WD is known for its work in building and maintaining collaborative relationships. Related work undertaken during the past year led to key successes that can broadly assist economic development in Western Canada. An important lesson to draw from these successes is the importance of having clearly defined goals and objectives to frame Collaboration and Coordination activities. For example, the western Canadian economic development and innovation ministers identified five areas of priority for joint action when they met in April 2008. This clarity provided a framework and a focus around which senior officials could collaborate to address productivity and competitiveness challenges.

Program Activity: Advocacy

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending ³²	Planned	Actual	Difference
\$2,683	\$2,999	\$3,602	20	21	-1

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Decisions by other organizations that improve economic policies and programs in the West	% of key informants with the opinion that WD activities provide an improved understanding and awareness of western issues, challenges, opportunities and priorities ³³	55%	Exceeded	96%
	% of key informants with the opinion that WD advocacy work results in federal policies and programs that reflect western Canadian needs ³⁴	60%	Exceeded	88%
	% of key informants with the opinion that WD advocacy work results in improved awareness of industrial and regional benefits and/or federal procurement opportunities ³⁵	50%	Exceeded	66%

Performance Analysis

In 2008-2009, WD achieved its overall Advocacy objectives, which centred on fostering technology commercialization, value-added goods production and export market development in order to develop and diversify the western Canadian economy. An advocacy strategy was refined in 2008 with assistant deputy ministers assigned as champions to advance WD's priorities of the Asia-Pacific Gateway and Corridor, foreign trade zones, inland ports, aerospace and defence procurement, and science and technology. In the PAC Evaluation, which surveyed

³² See footnote #13.

³³ See footnote #11.

³⁴ See footnote #11. Overall, 88 per cent of key informant respondents stated that WD Advocacy activities have contributed to decisions by other organizations that benefit economic policies and programs in the West.

³⁵ Approximately 66 per cent of all key informants indicate that they were aware of instances where WD positions taken with respect to national policies, programs and the government's capital procurement agenda contributed to advancing the West's interest.

WD's key informants in government business and non-government organizations, 88 per cent of respondents stated that WD's Advocacy activities have contributed to decisions by other organizations that benefit economic policies and programs in the West.

The Government of Canada's billion-dollar investment in the APGCI has created new potential for Western Canada's logistics sector and value-added goods production centres. WD continues to work with federal and other stakeholders to determine what value-added opportunities may result from the APGCI.

Through initiatives such as CentrePort and Port Alberta, the department began to learn about western Canadian stakeholders' interest in inland ports and foreign trade zones, and considered the need for advocacy to address these issues. With respect to inland ports, WD advocacy efforts were part of a larger strategy that led to the establishment by provincial legislation of an inland port in Winnipeg, CentrePort Canada Inc.

WD commissioned a free trade zones study to improve the understanding of the potential of foreign trade zones in promoting value-added global trade activity. The study is a useful tool in framing discussions with stakeholders, and informing WD's work to strengthen Western Canada's international trade and value-added opportunities.

WD advocacy in aerospace and defence procurement is an important element of the department's economic diversification efforts, generating benefits for the western economy, businesses, and institutions. As part of its overall effort in advocating for additional procurement from western Canadian suppliers, WD organized supplier development missions that enabled over 50 firms to market their capabilities to four major international defence contractors. Department officials also facilitated a number of other events highlighting the capabilities of western Canadian companies to national and international aerospace and defence contractors. Seventy-four per cent of business organizations surveyed in 2008 said that WD advocacy work contributed to improved awareness of defence procurement and federal procurement opportunities.

WD has also continued to highlight the difficult market conditions faced by Western Canada's forest industry and the need for economic adjustment programming in forest-dependent communities. This advocacy supported the creation of the federal Mountain Pine Beetle Program, including the CEDI and AI as well as the Community Development Trust. Further assistance will be provided to various sectors through one of the two initiatives announced in Budget 2009, which will be delivered by WD in Western Canada: the Community Adjustment Fund.

The PAC Evaluation cites the Vaccine and Infectious Disease Organization/International Vaccine Centre (VIDO/InterVac) initiative as an example of WD's success in the area of Advocacy. In addition, WD's advocacy efforts were successful in attracting United Airlines flights from Saskatoon and Regina to Denver and Chicago.

Lessons Learned

WD Advocacy activities have been successful in contributing to other organizations gaining an improved understanding of western Canadian economic issues. This improved understanding has resulted in other organizations encouraging economic development in Western Canada.

WD's advocacy efforts in interrelated areas such as APGCI, Mid-Continent Trade Corridor, foreign trade zones, and inland ports highlighted the importance of working collaboratively, sharing information, and approaching these issues strategically. While the PAC Evaluation showed that WD was successful in its Policy, Advocacy and Coordination activities, WD recognizes that its current organizational structure for these activities could be improved by clarifying departmental priorities, and the roles of the different WD offices, as well as by increasing internal coordination and communications. The department will be taking measures, consistent with the findings of the PAC Evaluation, to address these issues to harmonize and improve overall effectiveness of its advocacy efforts.

Strong research is necessary to support effective advocacy. WD's use of the foreign trade zone study as an advocacy tool demonstrated the importance of western Canadian-oriented research to inform and influence others to undertake initiatives for the benefit of Western Canada's economy. WD's efforts led to a comprehensive examination of current programming related to foreign trade zones, with a view to using it more effectively in support of western Canadian industry.

Program Activity: Research and Analysis

2008–2009 Financial Resources (\$ thousands)			2008–2009 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
\$4,160	\$4,396	\$3,397	27	28	-1

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Improved understanding of western Canadian economic issues, challenges, opportunities and priorities	% of key informants with the opinion that WD Research and Analysis contributes to an improved understanding and awareness of western Canadian issues, challenges, opportunities and priorities ³⁶	55%	Exceeded	92%
	# of spokesperson and media references to WD economic research and analysis	20	Exceeded	66
	# of publications resulting from WD supported economic or policy research projects	4	Exceeded	18

Performance Analysis

WD's Research and Analysis activities in 2008-2009, contributed to improved understanding of western Canadian issues. In a survey of key informants undertaken as part of the PAC Evaluation, 92 per cent of respondents indicated that WD-supported and WD-conducted economic and policy research and analysis contributed to improved understanding of western Canadian economic issues, challenges, opportunities and priorities. Eighty-eight per cent of respondents stated that WD-supported and WD-conducted economic and policy research has contributed to decisions being made that support the development of Western Canada.

WD's Research and Analysis activities in 2008-2009, produced a number of valuable products including:

³⁶ See footnote #11.

- Research related to the development of a western Canadian gateway economy, undertaken through WD's allocation from the Government of Canada's \$1B APGCI, including research undertaken by the [Asia Pacific Foundation of Canada](#). This research identified success factors of international gateway economies and case studies of three industry sectors in Western Canada, which demonstrate how advanced services complement the physical installations of gateways and corridors;
- Studies undertaken through the Canada West Foundation's [Going for Gold project](#) explored a number of different issues that may impact the economic prospects and opportunities for Western Canada in the international arena; and
- WD commissioned a comparative analysis of 11 different [free trade zones](#) located in United States, Asia, Europe and South America, which will provide stakeholders with a better understanding of the types of programs and activities that encourage value-added production and enhance international trade.

Other previously funded research projects, which have produced valuable results include:

- [Airport Facility Study](#);
- [Winnipeg Cluster Study](#);
- [The Next West Project](#); and
- [Survey of Western Exporters](#).

Lessons Learned

Findings from the PAC Evaluation indicated that respondents would like WD to disseminate its research more widely. The department has been taking steps over the past year to enhance the profile of research activities supported by WD through strategic distribution, enhanced web site presence, and increased focus on internal dissemination. The changing economic circumstances in 2008-2009, also pointed to the importance of ensuring that research questions remain relevant in different economic circumstances. Maintaining a medium- to long-term perspective when undertaking research can be challenging when faced with rapidly changing economic circumstances.

SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

Financial Highlights

The financial highlights presented within this Departmental Performance Report are intended to serve as a general overview of WD's financial position and operations. WD's financial statements can be found on its website at: <http://www.wd.gc.ca/>.

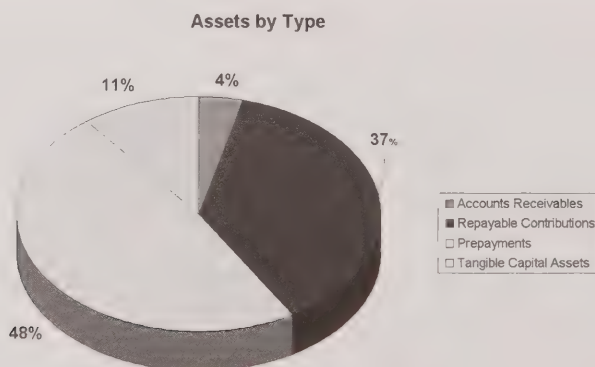
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position				
At End of Year (March 31, 2009)		% Change	2009	2008
ASSETS				
Total Assets	-8%		\$22,137	\$24,014
TOTAL	-8%		\$22,137	\$24,014
LIABILITIES				
Total Liabilities	-20%		\$114,683	\$143,542
EQUITY				
Total Equity	23%		\$(92,546)	\$(119,528)
TOTAL	-6%		\$22,137	\$24,014

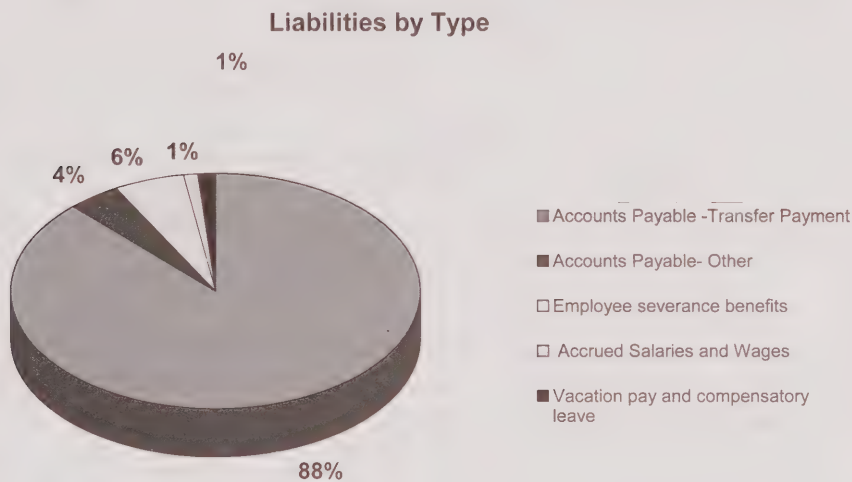
(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position			
At End of Year (March 31, 2009)	% Change	2009	2008
EXPENSES			
Total Expenses	-5%	\$242,539	\$255,512
REVENUES			
Total Revenues	-85%	\$1,569	\$10,621
NET COST OF OPERATIONS	-13%	\$240,970	\$244,891

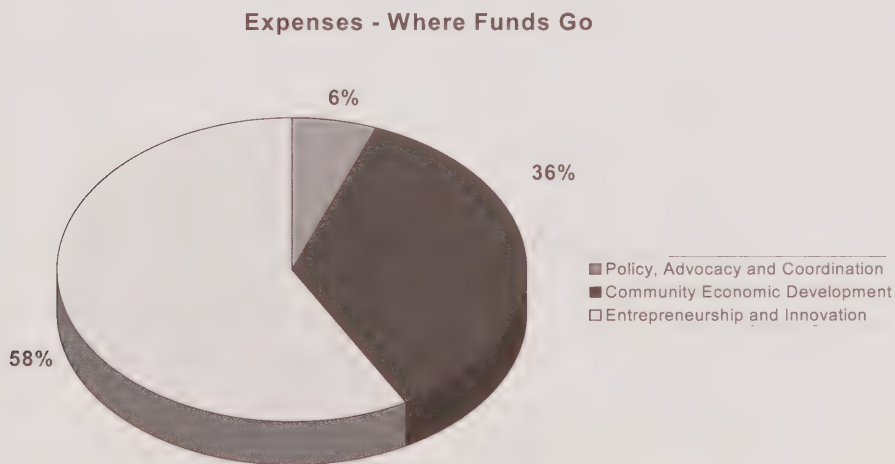
Total Assets were \$22,137,000 at the end of 2008-2009, a decrease of \$1,877,000 (8 per cent) over the previous year's total assets of \$24,014,000. Repayable contributions and prepayments (Loan and Investment Program) represent the largest portion of assets at \$18,926,000 or 85 per cent of total assets.



Total liabilities were \$114,683,000 at the end of 2008-2009, a decrease of \$28,859,000 (20 per cent) over the previous year's total liabilities of \$143,542,000. Transfer payments represent the largest portion of liabilities at \$100,786,000 or 88 per cent of total liabilities.



Total expenses for WD were \$242,539,000 in 2008-2009. The majority of funds, \$140,554,000 or 58 per cent, were spent in fostering Entrepreneurship and Innovation, while fostering community economic development in Western Canada, represents \$87,565,000 or 36 per cent of total expenses.



List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2008-2009 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-eng.asp>.

Table 1: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Table 2: User Fees/External Fees

Table 3: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

Table 4: Up-Front Multi-Year Funding (formerly *Foundations (Conditional Grants)*)

Table 5: Horizontal Initiatives

Over the past year, Western Economic Diversification Canada was involved in the following horizontal initiatives as either the lead or the partner:

1. Western Economic Partnership Agreements (lead)
2. Infrastructure Canada Program (partner)
3. Canada Strategic Infrastructure Fund (partner)
4. Municipal Rural Infrastructure Fund (partner)
5. Canada Business Network (partner)
6. Economic Development Initiative (partner)

Table 6: Sustainable Development Strategy

Table 7: Green Procurement

Table 8: Response to Parliamentary Committees and External Audits

Table 9: Internal Audits and Evaluations

Table 10: 2008-2009 G&C Expenditures by Sub-program

	Collaboration and Coordination	Research and Analysis	Advocacy Community Economic Planning, Development and Adjustment	Infrastructure	Business Development and Entrepreneurship	Innovation	TOTAL
(\$000s)							
Western Diversification Program							
Alberta/Saskatchewan Centenaries	\$0	\$0	\$0	\$3,641	\$0	\$0	\$3,641
Regina Development Agreement	\$0	\$0	\$0	\$1,326	\$0	\$0	\$1,326
Saskatoon Development Agreement	\$0	\$0	\$0	\$2,582	\$0	\$0	\$2,582
Vancouver Development Agreement	\$0	\$0	\$0	\$704	\$0	\$0	\$704
Winnipeg Partnership Agreement	\$0	\$0	\$0	\$320	\$0	\$3,930	\$4,250
Employment Development Initiative	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$160	\$160
Entrepreneurs with Disabilities Program	\$0	\$0	\$0	\$17	\$1,235	\$0	\$1,252
Francophone Economic Development Organizations	\$0	\$0	\$0	\$1,096	\$1,096	\$0	\$2,192
Mountain Pine Beetle – Airport Improvements Initiative	\$0	\$0	\$0	\$13,816	\$0	\$0	\$13,816
Mountain Pine Beetle – Community Economic Diversification Initiative	\$0	\$0	\$0	\$6,114	\$0	\$0	\$6,114
National Programs	\$0	\$0	\$0	\$588	\$0	\$0	\$588
Official Languages - Internships	\$0	\$0	\$0	\$34	\$0	\$0	\$34
Official Languages - Pilot Projects	\$0	\$0	\$0	\$479	\$0	\$0	\$479

	Collaboration and Coordination	Research and Analysis	Advocacy Community Economic Planning, Development and Adjustment	Infrastructure	Business Development and Entrepreneurship	Innovation	TOTAL	
(\$000s)								
Conference Support	\$0	\$0	\$0	\$3	\$0	\$140	\$85	\$228
Canada/Saskatchewan Northern Development Agreement	\$0	\$0	\$0	\$1,753	\$0	\$0	\$0	\$1,753
Women’s Enterprise Initiative	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,866	\$0	\$3,866
VIDO/Intervac	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$14,092	\$14,092	\$14,092
Western Diversification Program	\$0	\$923	\$0	\$5,939	\$0	\$13,653	\$43,773	\$64,288
Western Economic Partnership Agreement II	\$0	\$0	\$0	\$3,362	\$0	\$1,392	\$5,991	\$10,745
Western Economic Partnership Agreement III	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,120	\$2,120	\$2,120
TOTAL Western Diversification Program	\$0	\$923	\$0	\$41,774	\$0	\$21,382	\$70,151	\$134,230
TOTAL Loan and Investment Program	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,047	\$0	\$2,047
TOTAL CF Program	\$0	\$0	\$0	\$18,508	\$0	\$19,274	\$0	\$37,782
TOTAL Infrastructure Canada Program	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12,950	\$0	\$0	\$12,950
TOTAL EXPENDITURES	\$0	\$923	\$0	\$60,282	\$12,950	\$42,703	\$70,151	\$187,009

Table 11a: Cumulative Impact of G&C Projects by Sub-Activity³⁷

Business Development and Entrepreneurship				
Sub-Activity	Goal	Performance Indicator	Number of Projects Reporting	Outcome Reported
1.1.1 Improved Business Productivity	Increase in SME competitiveness and productivity	% of client satisfaction with business services provided through funded projects	11	94%
		Number of jobs created or maintained	11	377
		Number of businesses created/maintained/expanded	21	582
1.1.2 Market/Trade Development	Increased participation in international markets	Number of industry association partnerships created	5	30
		Number of companies participating in export and market development initiatives	12	1,627
		Number of projects promoting participation in major international events	3	20
		Number of export-ready companies	2	28
1.1.3 Industry Collaboration	Increase in number of successful partnerships and strategic alliances	Number of partnerships/strategic alliances	14	87
1.1.4 Foreign Direct Investment	Increase in foreign investment in Western Canada	\$ in direct investment facilitated by WD	1	\$1,000,000
1.1.5 Access To Capital	Increased investment to targeted western Canadian firms	Capital funds provided	1	\$250,000
		Dollars leveraged	3	\$1,212,588
		Number of businesses created/maintained/expanded	4	9

³⁷ Includes all outcomes reported from April 1, 2005 - June 25, 2009, through Project Gateway. Excludes Unexpected Benefits, outcomes reported in draft stage, as well as outcomes of core funding of WCBSN members.

Innovation				
Sub-Activity	Goal	Performance Indicator	Number of Projects Reporting	Outcome Reported
1.2.1 Technology Adoption and Commercialization	Increase in the number of technologies developed in research institutions with commercialization potential and increase in the number of technologies adopted by existing firms	Number of patents files/issued	5	51
		Number of technology demonstrations	9	147
		Number of technologies adopted	6	31
		Number of prototypes developed	8	59
		Number of technologies to market	5	26
		Venture capital \$ invested	2	\$11,000,000
1.2.2 Technology Linkages	Increased connections and synergies among innovation system members	Number partnerships/networks formed	10	94
		Number of attendees at funded conferences	14	820,581
		Number of new or incremental members of innovation associations	6	35,884
1.2.3 Technology Research and Development	Applied R&D leading to technologies with commercialization potential	Number of products or processes that are identified for further R&D	4	214
		Number of demonstrations of viability of technology	2	8
		Number of patents filed/issued	2	5
1.2.4 Community Innovation	Increased technological capacity in a community	Number of community planning studies that focus on building innovation capacity	7	15
		Number of skilled personnel engage in R&D through funded projects	8	913
1.2.5 Technology Skills Development	Increase in training, education, and skills building of highly qualified people	Number of people trained through training events	3	2,136
1.2.6 Knowledge Infrastructure	Increase in physical assets for R&D or training	Number of square meters dedicated to R&D and skills training	3	641
		Value of R&D undertaken for a 3-year period following completion of the new facility or equipment set-up	4	\$8,463,898
		Number of physical assets (buildings and equipment)	15	48
Community Economic Planning Development and Adjustment				
Sub-Activity	Goal	Performance Indicator	Number of Projects Reporting	Outcome Reported
2.1.1 Community Planning	Enhanced community planning	Number of activities providing planning leadership and expertise	21	65
		Number of instances facilitating community involvement	19	489
		Number of partnerships developed/maintained	14	224
		Number of instances of increased capacity in community organizations	37	966
2.1.2 Community Development	Increased viability and diversification of local economies	Number of enhanced community services or facilities	59	256
		Number of instances of increased community stability	21	44
		Number of people trained	37	4,189
		Number of jobs created or maintained	14	395
		Number of businesses created/maintain/expanded	6	93
		Number of public private partnerships	3	2
		Number of businesses created/maintained/expanded	3	103
2.1.3 Community Economic Adjustment	Successful community adjustment to mitigate economic crises	Number of participants trained	3	112

Policy, Advocacy and Coordination				
Program Activity	Goal	Performance Indicator	Number of Projects Reporting	Outcome Reported
Collaboration and Coordination	Better coordinated economic development activities and programs in the West	Improvement in geographic or target group program coverage	1	1
		Number of coordinated services offered	1	2
Advocacy	An improved understanding and awareness of western issues by federal policy makers and increased access to and participation in federal programs by the region	Number of western priorities accounted for in federal trade and investment policies	2	6
		Number of opinion editorials based on WD sponsored research	3	55
Research and Analysis	An enhanced dialogue around and understanding of western issues, challenges, opportunities and priorities	Number of program or policy decisions influenced by WD research	4	5
		Number of spokesperson and media references to reports	6	78

Table 11b: Cumulative Impact of Infrastructure Canada Program by Sub-Activity³⁸

Infrastructure Canada Program (cumulative outcomes)				
Sub-Activity	Goal	Performance Indicator	Outcome Reported	
2.2.1 Green Infrastructure	Improved green infrastructure	Increase in number of households with improved potable water quality	627,690	
		Increase in number of households with improved wastewater treatment (includes new connections to wastewater systems)	288,157	
		Increased composting and recycling of solid waste (number of metric tonnes per annum)	41,520	
		Improved energy efficiency of municipal buildings resulting in a reduction in electricity used (kWh per cubic meter)	4.3 million	
		Improved energy efficiency of municipal buildings resulting in a reduction in heating fuel used (BTU per cubic meter)	1.8 million	
2.2.2 Local Transportation Infrastructure	Better local transportation	Number of road and local transportation infrastructure improvements	277	
		Number of communities benefiting from safer roads and new or improved public transportation	400	
2.2.3 Other Infrastructure Priorities	Improved infrastructure such as recreation facilities, tourism, and rural telecommunications	Number of visits to cultural and recreation facilities improved through funded projects	19,300	
		Number of new tourism infrastructure	32	
		Number of communities benefiting from cultural, recreation, and tourism facilities	290	
		Increase in number of affordable house units	270	
		Increase in number of high-speed Internet access for local public institutions	168	

Other Items of Interest

In 2008-2009, WD worked with other federal departments to position funding for the [Economic Development Initiative \(EDI\)](#), as part of the federal [Road Map for Canada's Linguistic Duality 2008-2013: Acting for the Future](#). For more information about EDI, and WD's other efforts related to the *Official Languages Act*, please see:

[Status Reports on the Implementation of Section 41 of the *Official Languages Act*](#)

³⁸ Includes cumulative outcomes from October 2000 to March 31, 2009.

Tableau 11b : Incidence cumulative du Programme infrastructure Canada par sous-activité³⁸

Programme infrastructure Canada (résultats cumulatifs)		Résultats rapportés	
Sous-activité	Objectif	Indicateur de rendement	
2.2.1 Infrastructure verte	Amélioration des infrastructures vertes	Nombre de ménages qui bénéficient d'un meilleur traitement des eaux usées (y compris les nouveaux raccordements aux réseaux d'assainissement)	288 157
		Augmentation du volume (en tonnes métriques/année) des déchets solides soumis au recyclage et au compostage	41 520
		Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments municipaux - diminution de leur consommation d'électricité (kWh/m ²)	4,3 millions
		Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments municipaux - diminution de leur consommation de mazout (BTU/m ²)	1,8 millions
2.2.2 Infrastructure de transport local	Amélioration des infrastructures de transport local	Nombre d'améliorations apportées à la voirie locale et aux infrastructures locales de transport	277
		Nombre de collectivités dotées de routes plus sûres ou d'un réseau de transport en commun nouveau ou amélioré	400
2.2.3 Autres priorités liées à l'infrastructure	Amélioration des infrastructures (p. ex. installations de loisirs, de tourisme, de télécommunications dans les régions rurales)	Nombre de visites dans les établissements culturels et récréatifs	19 300
		Nombre de nouvelles infrastructures touristiques	32
		Nombre de collectivités disposant d'établissements culturels, récréatifs ou touristiques	290
		Nombre de nouveaux logements à prix abordable	270
		Nombre d'institutions publiques locales qui se sont dotées d'un accès Internet à haute vitesse	168

Autres éléments d'intérêt

En 2008-2009, DEO a collaboré avec d'autres ministères fédéraux pour mettre en place le financement de l'Initiative de développement économique (IDE), dans le cadre du programme fédéral de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avent. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'IDE et les autres activités de DEO liées à la Loi sur les langues officielles, veuillez consulter les rapports d'étape suivants :

Rapports d'étape sur la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles

Recherche et Analyse	Défense des intérêts de l'Ouest	Compréhension et connaissance accrues des dossiers de l'Ouest par les décideurs fédéraux. Amélioration de l'accès et de la participation de la région aux programmes fédéraux.	Nombre de priorités de l'Ouest dont on a tenu compte dans les politiques fédérales sur le commerce et l'investissement	2	6
		Echanges accrues sur les enjeux, les défis, les débouchés et les priorités de l'Ouest canadien, et meilleure compréhension de ces éléments.	Nombre d'éditoriaux traitant de la recherche parrainée par DEO	3	55
		Nombre de décisions stratégiques ou liées à un programme influencées par la recherche ministérielle	4	5	
		Nombre de références aux rapports par les porte-parole et les médias	6	78	

technologiques	connexions et des synchrés parmi les membres du système d'innovation	Nombre de nouveaux membres des associations en innovation	6	35 844
1.2.3 Recherche et développement de la technologie	R et D appliquée menant à des technologies ayant un potentiel de commercialisation	Nombre de produits/procédés qui feront l'objet d'une R. et D. plus poussée Nombre de démonstrations de la viabilité d'une technologie	4 2	214 8
1.2.4 Innovation communautaire	Accroissement du potentiel technologique dans la collectivité	Nombre de brevets demandés/délivrés Nombre de personnes bénéficiant de compétences sur le renforcement de la capacité en innovation	7 15	5
	Accroissement de la formation, des connaissances et des capacités des personnes hautement qualifiées	Superficie (en m ²) des locaux alloués à la R. et D. ou à la formation	3	2 136
1.2.6 Infrastructure du savoir	Accroissement des biens corporels destinés à la R. et D. et à la formation	Valeur de la R. et D. réalisée dans la nouvelle installation ou à l'aide du nouveau matériel financé dans le cadre du projet Nombre de biens corporels	4 15	8 463 898 \$ 48
Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités				
Sous-activité	Objectif	Indicateur de rendement	Nombre de Résultats	projets rapportés
	Renforcement de la planification	Nombre d'activités de planification, de leadership et de spécialisation Nombre de cas où la participation communautaire a été facilitée	21 19	65 489
	des collectivités	communautaire	14	224
	2.1.1 Planification	Nombre d'organismes communautaires bénéficiant de capacités accrues Nombre de services ou d'installations communautaires améliorés	37 59	966 256
	2.1.2 Développement	Viabilité et diversification accrues des économies locales	14 37	4 189 395
	des collectivités	Adaptation des collectivités permettant d'atténuer les crises économiques	3	2
	2.1.3 Adaptation de l'économie des collectivités	Nombre de partenariats publics-privés de l'expansion Nombre d'entreprises créées ou préservées ou ayant pris	3 3	103 112
Politique, représentation et coordination				
Sous-activité	Objectif	Indicateur de rendement	Nombre de Résultats	projets rapportés
	Amélioration de la coordination des activités et des programmes de développement économique	Accroissement de la couverture des groupes ou des régions cibles par le programme	1	1
	Collaboration et coordination	l'Ouest.	1	2

Tableau 11a : Incidence cumulative des subventions et contributions par sous-activité³⁷

		(en milliers de dollars)		TOTAL - Programme Infrastructure Canada		TOTAL DES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS	
	Collaboration et coordination	0	0	0	0	0	0
	Recherche et analyse	0	0	0	0	923	0
	Représentation des intérêts de l'Ouest	0	0	0	0	0	0
	Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités	0	0	0	0	60 282	60 282
	Infrastructure		12 950	12 950	12 950	12 950	12 950
	Expansion des entreprises et entrepreneuriat		0	0	0	42 703	42 703
	Innovation		0	0	0	70 151	70 151
	TOTAL		12 950	12 950	12 950	187 009	187 009

Expansion des entreprises et entrepreneuriat

Sous-activité	Objectif	Indicateur de rendement	Pourcentage de satisfaction des clients ayant obtenu des services dans le cadre de projets financés	11	94 %
Amélioration de la productivité des entreprises	Renforcement de la compétitivité et de la productivité des PME	Nombre d'emplois créés ou maintenus	Nombre d'entreprises créées ou préservées, ou ayant pris de l'expansion	11	377
			Nombre de nouvelles ententes de partenariat avec des associations industrielles	5	30
1.1.2 Développement du commerce et des marchés	Multiplication des alliances stratégiques et des partenariats	Entreprises participant à des initiatives de développement des exportations et des marchés	Projets faisant la promotion de la participation à de grandes manifestations internationales	12	1 627
			Nombre d'entreprises prêtes à exporter	2	28
1.1.3 Collaboration de l'industrie	Augmentation des investissements étrangers dans l'Ouest canadien	Nombre de partenariats et d'alliances stratégiques		14	87
1.1.4 Investissements étrangers directs	Augmentation des investissements destinés aux entreprises ciblées de l'Ouest canadien	Valeur des investissements directs facilités par DEO	Dépenses en capital	1	1 000 000 \$
			Montant obtenu par effet de levier	1	250 000 \$
1.1.5 Accès au financement		Nombre d'entreprises créées ou préservées, ou ayant pris de l'expansion		3	1 212,588 \$
				4	9
Innovation					
Sous-activité	Objectif	Indicateur de rendement	Nombre de projets	Nombre de Résultats rapportés	Résultats rapportés
1.2.1 Adoption et commercialisation de la technologie	Accroissement du nombre de technologies développées dans les établissements de recherche qui offrent un potentiel d'exploitation commerciale	Nombre de brevets demandés/délivrés	5	51	147
		Nombre de technologies adoptées	6	31	59
		Nombre de prototypes développés	8	26	11 000 000 \$
1.2.2 Liens	Multiplication des	Nombre de partenariats et de réseaux créés	10	94	

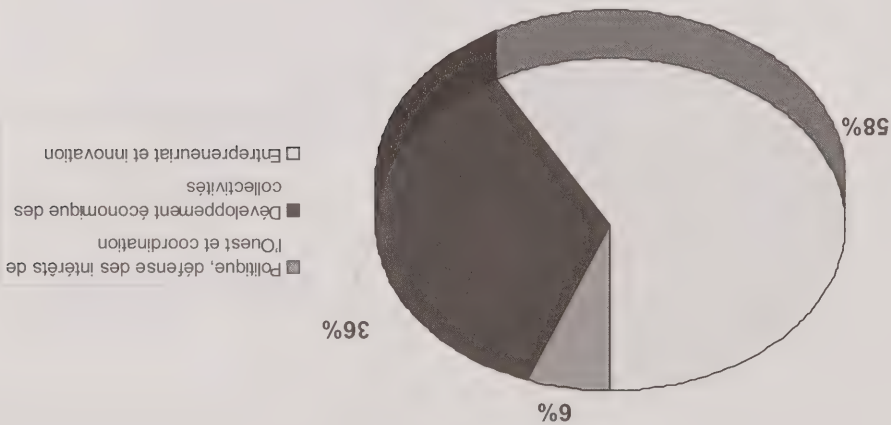
Tableau 6 : Stratégie de développement durable
Tableau 7 : Approvisionnement écologique
Tableau 8 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
Tableau 9 : Vérifications internes et évaluations

Tableau 10 : Subventions et contributions par sous-programme en 2008-2009

(en milliers de dollars)	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest									
	Centenaires — Alberta/Saskatchewan	Entente sur le développement urbain de Regina	Entente sur le développement urbain de Saskatoon	Entente sur le développement urbain de Vancouver	Entente de partenariat de Winnipeg	Initiative de développement de l'emploi	Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité	Organisations francophones à vocation économique	Dendroctones du pin ponderosa — Initiative d'améliorations aéroportuaires	Dendroctones du pin ponderosa — Initiative de diversification économique des collectivités
Programmes nationaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Langues officielles - Stages	0	0	0	0	0	34	0	0	0	0
Langues officielles - Projets pilotes	0	0	0	0	0	479	0	0	0	0
Parrainage de conférences	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord	0	0	0	0	1 753	0	0	0	0	0
Initiative pour femmes entrepreneurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intervac/VIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	0	923	0	5 939	0	13 653	43 773	64 288	10 745	2 120
Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest II	0	0	0	3 362	0	1 392	5 991	10 745	2 120	134 230
Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest III	0	0	0	0	0	0	0	2 120	2 047	0
TOTAL - Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	0	923	0	41 774	0	21 382	70 151	134 230	2 047	0
TOTAL - Programme de prêts et d'investissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL - Programme de développement des collectivités	0	0	0	18 508	0	19 274	0	37 782	0	0

Les dépenses totales de DFO étaient de 242 539 000 \$ en 2008-2009. La plus grande partie des fonds, soit 140 554 000 \$ ou 58 p. 100, a été dépensée pour le soutien de l'entrepreneuriat et de l'innovation, alors que le soutien au développement économique des collectivités de l'Ouest canadien représente 87 565 000 \$ ou 36 p. 100 des dépenses totales.

Dépenses – Utilisation des fonds



Liste des tableaux des renseignements supplémentaires

On peut consulter les tableaux des renseignements supplémentaires du Rapport ministériel sur le rendement de 2008-2009 sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fr.asp.

Tableau 1 : Sources des recettes disponibles et non disponibles

Tableau 2 : Frais d'utilisation/Frais externes

Tableau 3 : Détails des programmes de paiements de transfert (PPT)

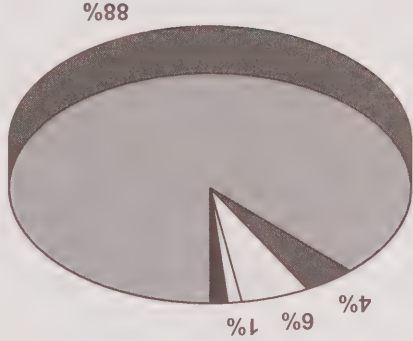
Tableau 4 : Financement pluriannuel initial — anciennement *Fondations (Subventions conditionnelles)*

Tableau 5 : Initiatives horizontales

L'an dernier, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a participé aux initiatives horizontales suivantes, à la direction ou en tant que partenaire :

1. Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (à la direction)
2. Programme infrastructure Canada (partenaire)
3. Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (partenaire)
4. Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (partenaire)
5. Réseau Entreprises Canada (partenaire)
6. Initiative de développement économiquement (partenaire)

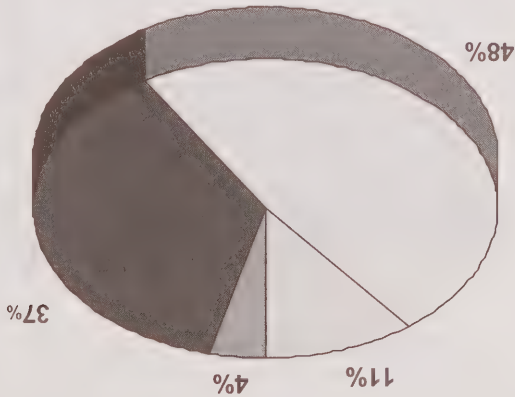
- Comptes créditeurs – Paiements de transfert
- Comptes créditeurs – Autres
- Prestations de départ des employés
- Salaires à payer
- Paye de vacances et congés compensatoires



Répartition du passif

Le total du passif était de 1 14 683 000 \$ à la fin de l'exercice 2008-2009, ce qui représente une diminution de 28 859 000 \$ (20 p. 100) par rapport au total du passif de 143 542 000 \$ à l'exercice précédent. Les paiements de transfert constituent la plus grande partie du passif, à 100 786 000 \$ ou 88 p. 100 du passif total.

- Comptes débiteurs
- Contributions remboursables
- Paiements anticipés
- Immobilisations corporelles



Répartition de l'actif

SECTION III- RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières

La présentation des principales données financières du Rapport ministériel sur le rendement vise à donner une vue d'ensemble de la situation financière et du fonctionnement de DEO. On peut consulter les états financiers de DEO sur son site Web à l'adresse : www.deo.gc.ca/.

(en milliers de dollars)			
Bilan sommaire de la situation financière			
À la fin de l'exercice (le 31 mars 2009)			
Variation			
en %			
2009	2008		
ACTIF			
Total de l'actif	22 137	24 014	-8 %
TOTAL	22 137	24 014	-8 %
PASSIF			
Total du passif	114 683	143 542	-20 %
CAPITAUX PROPRES	(92 546)	(119 528)	23 %
Total de l'avoir	22 137	24 014	-6 %
TOTAL	22 137	24 014	-6 %

Bilan sommaire de la situation financière			
À la fin de l'exercice (le 31 mars 2009)			
Variation			
en %			
2009	2008		
DÉPENSES			
Total des dépenses	242 539	255 512	-5 %
RECETTES			
Total des recettes	1 569	10 621	-85 %
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	240 970	244 891	-13 %

Le total de l'actif était de 22 137 000 \$ à la fin de 2008-2009, ce qui représente une diminution de 1 877 000 \$ (8 p. 100) par rapport au total de l'actif de 24 014 000 \$ à l'exercice précédent. Les contributions remboursables et les paiements anticipés (Programme de prêts et d'investissement) représentent la plus grande partie de l'actif, à 18 926 000 \$ ou 85 p. 100 de l'actif total.

Voici d'autres projets de recherche financés qui ont produit des résultats utiles :

- L'Étude des installations aéroportuaires;
- L'Étude de la grappe de Winnipeg;
- Le projet Next West;
- Le Sondage sur les exportateurs de l'Ouest.

Leçons

Les conclusions de l'évaluation de 2008 des résultats stratégiques des activités de DEO liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination indiquent que les répondants souhaitent que DEO diffuse davantage les résultats de ses recherches. Au cours de la dernière année, le Ministère a pris des mesures pour mieux faire connaître les activités de recherche qu'il soutient par une diffusion stratégique, une présence accrue sur son site Web et une plus grande diffusion interne. En 2008-2009, l'évolution de la conjoncture économique a aussi fait ressortir l'importance de s'assurer que les sujets de recherche demeurent pertinents dans une conjoncture économique différente. Il peut être difficile de garder une perspective à moyen et à long terme peut être difficile quand on entreprend des travaux de recherche quand la conjoncture économique varie beaucoup et rapidement.

Analyse du rendement

	Nombre de mentions par des porte-parole et par les médias du travail de recherche et d'analyse de DEO	20	Dépassé	66
	Nombre de publications issues des projets de recherche sur l'économie et les politiques soutenus par DEO	4	Dépassé	18

En 2008-2009, les activités de recherche et d'analyse de DEO ont contribué à mieux faire comprendre les questions qui touchent l'Ouest canadien. Dans un sondage réalisé auprès des informateurs clés dans le cadre de l'évaluation de 2008 des activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination, 92 p. 100 des répondants ont indiqué que les activités de recherche et d'analyse sur l'économie et les politiques avaient contribué à mieux faire comprendre et connaître les problèmes économiques, les difficultés, les débouchés et les priorités de l'Ouest canadien. Quatre-vingt-huit pour cent des répondants ont déclaré que les activités de recherche et d'analyse de DEO, ou soutenues par lui, avaient amené d'autres organisations à prendre des décisions favorables au développement économique de l'Ouest.

En 2008-2009, les activités de recherche et d'analyse de DEO ont permis de créer un certain nombre de produits utiles, notamment :

- la recherche relative au développement d'une économie de portes commerciales dans l'Ouest, entreprise grâce à l'attribution d'un milliard de dollars gérés par DEO au nom du gouvernement du Canada dans le cadre de l'initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, y compris la recherche menée par la Fondation Asie-Pacifique du Canada. Cette recherche a permis de cerner des facteurs de succès de portes commerciales internationales et des études de cas de trois secteurs industriels de l'Ouest canadien qui montrent comment les services de pointe complètent les installations physiques des portes et des corridors;
- les études entreprises par le projet *Going for Gold* de la Canada West Foundation ont examiné différentes questions qui peuvent influencer les perspectives et les possibilités économiques de l'Ouest canadien sur la scène internationale;
- l'analyse comparative commandée par DEO sur 11 zones franches situées aux États-Unis, en Asie, en Europe et en Amérique du Sud, qui permettra aux intervenants de mieux comprendre les types de programmes et d'activités qui encouragent la production à valeur ajoutée et stimulent le commerce international.

Leçons

Les activités de représentation des intérêts de l'Ouest par DFO ont permis à d'autres organisations de mieux comprendre les questions économiques qui touchent l'Ouest canadien et les a encouragées à soutenir le développement économique de l'Ouest canadien.

Le travail de représentation des intérêts de l'Ouest par DFO dans des dossiers interdépendants comme la Porte et le Corridor de l'Asie-Pacifique, le corridor commercial de la région centrale du Canada, les zones franches et les ports intérieurs a démontré l'importance de travailler en collaboration, d'échanger l'information et d'aborder ces questions de façon stratégique. Bien que l'évaluation des activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination a montré que DFO avait atteint ses objectifs dans ce domaine, le Ministère reconnaît aussi qu'il y a certaines lacunes au niveau de la structure actuelle des activités, comme le manque de clarté quant aux priorités ministérielles et aux rôles des différents bureaux de DFO, ainsi que les problèmes de coordination et de communication. Le Ministère prendra des mesures correspondant aux conclusions de l'évaluation afin de régler ces problèmes, d'harmoniser ses efforts et d'améliorer l'efficacité générale de son travail de représentation des intérêts de l'Ouest.

Des travaux de recherche poussés sont nécessaires pour soutenir efficacement le travail de représentation des intérêts de l'Ouest. L'utilisation de l'étude sur les zones franches comme outil de défense des intérêts de l'Ouest a prouvé l'importance de la recherche sur l'Ouest canadien pour informer les autres et les inciter à prendre des mesures favorables à l'économie de l'Ouest canadien. Les efforts de DFO ont permis de procéder à un examen approfondi des programmes actuels liés aux zones franches afin de l'utiliser plus efficacement pour soutenir les industries de l'Ouest canadien.

Activité de programme : Recherche et analyse

Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence
4 160	4 396	3 397	27	28	-1

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Meilleure compréhension des problèmes économiques, des difficultés, des débouchés et des priorités de l'Ouest canadien	Pourcentage des informateurs clés	55 %	Dépassé	92 %
des problèmes de compréhension qui estiment que les activités de recherche et d'analyse de DFO contribuent à mieux faire comprendre et connaître les problèmes économiques, les débouchés et les priorités de l'Ouest canadien				

collaborer avec des intervenants fédéraux et autres pour voir quelles possibilités de production à valeur ajoutée peuvent découler de l'initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.

C'est dans le cadre d'initiatives comme CentrePort et Port Alberta que le Ministère a d'abord entendu parler de l'intérêt des intervenants de l'Ouest canadien dans des ports intérieurs et des zones franches, et qu'il a commencé à envisager d'en faire la promotion. En ce qui concerne les ports intérieurs, les efforts de défense des intérêts de l'Ouest de DFO se sont intégrés à une stratégie d'ensemble qui a mené à la création par les provinces d'un port intérieur à Winnipeg : CentrePort Canada Inc.

DFO a commandé une étude sur les zones franches pour mieux comprendre le potentiel des zones franches dans le développement des activités commerciales à valeur ajoutée. L'étude est un outil utile pour encadrer les discussions avec les intervenants et éclairer le travail de DFO pour renforcer les possibilités d'accès de l'Ouest canadien au commerce international et à la production à valeur ajoutée.

Le travail de représentation des intérêts de l'Ouest par DFO pour que la région puisse participer aux marchés d'approvisionnement dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense est un élément important des efforts de diversification économique du Ministère dans la mesure où il permet de générer des avantages pour l'économie, les entreprises et les institutions de l'Ouest canadien. Dans le cadre de ses efforts d'obtention de marchés d'approvisionnement pour les fournisseurs de l'Ouest canadien, DFO a organisé des missions de développement des fournisseurs qui ont permis à plus de 50 entreprises de faire valoir leurs compétences auprès de quatre entreprises acheteurs internationaux du secteur de la défense. Les représentants du Ministère ont aussi animé d'autres activités pour mettre en relief les compétences des entreprises de l'Ouest canadien auprès d'acheteurs internationaux et nationaux des secteurs de l'aérospatiale et de la défense. Parmi les entreprises commerciales sondées en 2008, 74 p. 100 ont déclaré que le travail de défense des intérêts de l'Ouest par DFO avait contribué à mieux faire connaître les possibilités des marchés d'approvisionnement du secteur de la défense et de l'administration fédérale.

DFO a aussi continué de mettre en lumière les difficiles conditions du marché auxquelles fait face l'industrie forestière de l'Ouest canadien et la nécessité d'offrir des programmes d'adaptation économique aux collectivités qui dépendent de la forêt. Cette activité de défense des intérêts de l'Ouest a soutenu la création du programme relatif au dendroctone du pin ponderosa, y compris l'initiative de diversification économique des collectivités. L'initiative d'amélioration des aéroports et la Fiducie pour le développement des collectivités. Une aide supplémentaire sera offerte à divers secteurs au moyen d'une des deux initiatives annoncées dans le budget de 2009 qui seront administrées par DFO dans l'Ouest canadien : le Fonds d'adaptation des collectivités.

L'évaluation des activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination donne l'initiative de la Vaccine and Infectious Disease Organization et du Centre international de vaccination (VIDO/InterVac) en exemple du succès de DFO dans la représentation des intérêts de l'Ouest canadien. De plus, le travail de défense des intérêts de l'Ouest par DFO a permis d'attirer des vols de United Airlines entre Saskatoon et Regina, et Denver et Chicago.

Analyse du rendement

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Décisions d'autres organisations qui améliorent les politiques économiques dans l'Ouest	Pourcentage des informateurs clés qui estiment que le travail de défense des intérêts de l'Ouest par DEO permet d'aboutir à des politiques et à des programmes fédéraux qui répondent aux besoins de l'Ouest canadien ³⁴	60 %	Dépassé	88 %
	Pourcentage des informateurs clés qui estiment que les difficultés et les priorités qui touchent particulièrement l'Ouest canadien ³³	55 %	Dépassé	96 %
	Pourcentage des informateurs clés qui estiment que les activités de DEO permettent de mieux comprendre les questions, les difficultés et les priorités	55 %	Dépassé	96 %
	Pourcentage des informateurs clés qui estiment que le travail de défense des intérêts de l'Ouest de DEO fait mieux connaître les avantages offerts aux industries ou aux régions ou les possibilités d'approvisionnement de l'administration fédérale ³⁵	50 %	Dépassé	66 %

En 2008-2009, DEO a atteint ses objectifs généraux de représentation des intérêts de l'Ouest, qui visaient à promouvoir la commercialisation de la technologie, la production de biens à valeur ajoutée et le développement de marchés d'exportation afin de développer et de diversifier l'économie de l'Ouest canadien. En 2008, on a précisé une stratégie de défense des intérêts de l'Ouest avec les sous-ministres adjoints désignés comme champions pour défendre les priorités de DEO face au projet de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, aux zones franches, aux ports intérieurs, aux marchés des secteurs de l'aérospatiale et de la défense, et à la science et à la technologie. Un sondage réalisé en 2008 auprès des principaux informateurs de DEO dans des organismes gouvernementaux et autres a permis de constater que 88 p. 100 d'autres estimaient que les activités de défense des intérêts de l'Ouest par DEO avaient amené d'autres organisations à adopter des politiques et à créer des programmes économiques favorables à l'Ouest.

L'investissement d'un milliard de dollars du gouvernement du Canada dans la Porte et le Corridor de l'Asie-Pacifique a ouvert de nouveaux débouchés pour le secteur de la logistique et les centres de production de biens à valeur ajoutée de l'Ouest canadien. DEO continue de

³³ Voir la note de bas de page n° 11.
³⁴ Voir la note de bas de page n° 11. Dans l'ensemble, 88 p. 100 des informateurs clés ont déclaré que les activités de représentation des intérêts de l'Ouest de DEO avaient amené d'autres organisations à adopter des politiques et à créer des programmes économiques favorables à l'Ouest.
³⁵ Environ 66 p. 100 des répondants ont indiqué qu'ils étaient au courant de situations où les positions défendues par DEO relaient à des politiques, à des programmes et à des projets de marchés publics avaient favorisé les intérêts de l'Ouest canadien.

Le Ministère a franchi plusieurs jalons importants au cours du dernier exercice :

- Des ententes de partenariat pour le développement économique de l'ouest (EPDEO) ont été signées dans chacune des quatre provinces de l'ouest. Elles apporteront une aide financière de 25 M\$ à laquelle les gouvernements provinciaux ajouteront un montant équivalent, pour un investissement total de 200 M\$ pour créer des débouchés pour les Canadiens de l'ouest. L'évaluation des politiques, de la représentation des intérêts de l'ouest et de la coordination cite en exemple les EPDEO antérieures pour illustrer le succès de DEO dans le domaine de la collaboration et de la coordination.
- Les ministres de l'ouest responsables du développement économique et de l'innovation se sont réunis pour la première fois le 25 avril 2008 afin de discuter de leurs intérêts communs. Après cette rencontre, le Groupe de travail des sous-ministres a organisé une conférence sur la productivité et la compétitivité en octobre 2008 pour échanger sur les pratiques exemplaires et examiner les possibilités de collaboration.
- DEO a continué de jouer un rôle de premier plan dans les conseils fédéraux régionaux de chacune des provinces de l'ouest. Le Forum interministériel sur les affaires autochtones, établi par le Conseil fédéral de l'Alberta pour promouvoir une approche horizontale intégrée des affaires autochtones à l'échelon régional dans les réserves et hors réserve, illustre bien le succès de DEO à cet égard. Dans le cadre du Forum, deux groupes de coordination ont été créés, l'un pour traiter des questions de réglementation et de politiques, l'autre traiter de la coordination des programmes.

Leçons

DEO est connu pour son travail de renforcement et de maintien des relations axées sur la collaboration. Au cours du dernier exercice, le Ministère a entrepris des démarches clés qui appuient le développement économique dans l'ensemble de l'ouest canadien. Une importante leçon à tirer de ces succès est la nécessité de définir clairement ses objectifs pour donner un cadre aux activités de collaboration et de coordination. Par exemple, en avril, les ministres responsables du développement économique et de l'innovation dans l'ouest canadien ont cerné cinq secteurs prioritaires d'action conjointe. Ainsi, ils ont proposé un cadre à l'intérieur duquel les hauts dirigeants peuvent collaborer et coordonner leurs actions pour répondre aux défis en matière de productivité et de concurrence.

Activité de programme : Représentation des intérêts de l'ouest

Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)	
Autorisations totales	Dépenses réelles ³²	Prévues	Réelles
2 999	3 602	20	21
2 683			-1
Dépenses prévues			Différence

³² Voir la note de bas de page n° 13.
Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Activité de programme : Collaboration et coordination

Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles
				Différence
5 866	6 311	4 945	39	41
				-2

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Meilleure coordination des activités de développement économique, et d'élaboration des politiques et des programmes dans l'Ouest	Pourcentage des informateurs clés qui estiment que les activités de DEO donnent lieu à une meilleure coordination des activités de développement économique, d'élaboration des politiques et des programmes dans l'Ouest ³⁰	50 %	Dépassé	91 %
	Ratio des dollars mobilisés par dollar accordé par DEO pour des projets financés en 2008- 2009 dans le cadre de tous les programmes de DEO	1,00 \$	Dépassé	2,62 \$
	Valeur des fonds accordés en vertu d'ententes interministérielles auxquelles DEO adhère	25 M\$	Objectifs presque tous atteints	21,73 M\$ ³¹

Analyse du rendement

En 2008-2009, les activités de collaboration et de coordination de DEO ont continué de soutenir le développement et la diversification de l'Ouest canadien. Une évaluation des résultats stratégiques liés aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination pour les exercices 2003-2004 à 2007-2008 a montré que 91 p. 100 des informateurs clés estimaient que les activités de collaboration et de coordination de DEO, ou parraînées par lui, avaient amené une meilleure coordination des activités de développement économique et d'élaboration des politiques et des programmes dans l'Ouest. Dans l'ensemble, 87 p. 100 des répondants ont déclaré que les activités de collaboration et de coordination de DEO, ou parraînées par lui, avaient contribué à harmoniser les priorités fédérales et provinciales de développement économique dans l'Ouest.

³⁰ Voir la note de bas de page n° 11

³¹ Comprend les dépenses des subventions et des contributions de l'EPDEO et de l'Entente sur le développement

En 2008-2009, DEO a accordé une aide de 338 028 \$ qui a permis de mobiliser une aide supplémentaire de 782 274 \$ d'autres sources pour deux projets de recherche et d'analyse pour soutenir les activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination.

Les effets cumulatifs de tous les projets liés aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination qui ont divulgué des résultats depuis le 1^{er} avril 2005 se trouvent au tableau I la de la section III.

Bien que ce résultat stratégique n'exige pas beaucoup de ressources financières, il mobilise des ressources humaines considérables pour atteindre les objectifs visés. Dans l'évaluation des activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination, 97 p. 100 des interviewés ont déclaré que les activités de DEO dans ce secteur étaient efficaces et nécessaires. DEO a réagi en consacrant davantage de ressources aux activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination en 2008-2009 et maintiendra ce niveau d'affectation des ressources en 2009-2010.

DEO a fait valoir les intérêts de l'Ouest dans les processus décisionnels et l'élaboration des programmes fédéraux dans des dossiers comme le Plan d'action économique du Canada, la Stratégie fédérale des sciences et de la technologie et le renouvellement du financement du Réseau Entreprises Canada. Les évaluateurs ont signalé également le rôle de DEO dans l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et les initiatives relatives à l'infestation du dendroctone du pin ponderosa pour illustrer comment, notamment, le Ministère avait atteint ses objectifs liés aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination.

3. Le travail de **recherche et d'analyse** est souvent nécessaire pour comprendre les problèmes de développement régional de l'Ouest canadien et pour guider les efforts de représentation des intérêts de l'Ouest et d'élaboration des politiques du Ministère. Cette démarche en profondeur se fait en collaboration avec d'autres intervenants publics et privés. En plus de faciliter le dialogue et d'améliorer la compréhension des défis qui se posent à l'Ouest canadien, ce travail de recherche jette les bases nécessaires pour élaborer des politiques et des programmes pertinents pour l'Ouest.

2. Le travail de **représentation** des intérêts de l'Ouest fait par DEO vise à atteindre des résultats précis pour l'Ouest canadien. Il est entrepris de façon indépendante pour pousser les initiatives qui apportent des avantages à l'Ouest. Il peut aussi découler des activités de collaboration et de coordination du Ministère.
1. DEO s'engage dans des activités et des projets de **collaboration et de coordination** qui rassemblent les personnes, les collectivités, les idées et les ressources. Le Ministère met l'accent sur les partenariats, la collaboration et les investissements stratégiques pour concilier la vision des Canadiens de l'Ouest et les politiques, les priorités et les programmes nationaux. DEO diffuse aussi les idées et les pratiques exemplaires recueillies avec les autres organismes de développement régional pour améliorer l'efficacité générale des programmes fédéraux.

Pour atteindre ce résultat stratégique, le Ministère entreprend trois activités de programmes distinctes, mais interdépendantes :

Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien

Résultat stratégique :

Politique, représentation et coordination

En 2008-2009, le Groupe de la vérification interne de DEO a vérifié les activités de mise en œuvre par le Ministère des programmes d'infrastructure dans l'Ouest. Il a conclu que DEO faisait un travail de mise en œuvre efficace. Les recommandations visaient surtout l'amélioration des pratiques de gestion. Un certain nombre de conclusions touchaient aussi le partenaire de DEO, INFCC, et ces conclusions ont été transmises aux intéressés. La direction préparera sa réponse, qui sera mise en application en 2009-2010.

Léçons

(FIMR) et le Fonds Chantiers Canada – volet des collectivités (FCC-VC), ainsi qu'un certain nombre de projets du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) et du Fonds Chantiers Canada – volet des Grandes Infrastructures (CFC-VGI) dans l'Ouest. Les subventions et les contributions du FMIR, du CFC et du FCIS, sont fournies par l'intermédiaire de crédits d'INFCC et déposées dans un compte transitoire. Le financement du fonctionnement des programmes d'infrastructure est toujours inclus dans le budget des dépenses de DEO. Les détails sur les résultats des programmes d'infrastructure pour lesquels des subventions et des contributions sont conservées dans un compte transitoire se trouvent dans le rapport ministériel sur le rendement d'INFCC.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Optimiser les avantages, économiques, sociaux, culturels et environnementaux pour l'Ouest canadien par des investissements dans l'infrastructure publique en collaboration avec les gouvernements provinciaux et municipaux	Pourcentage des informateurs clés qui estiment que les programmes d'infrastructure de DEO donnent lieu à des investissements qui correspondent aux priorités d'infrastructure de l'Ouest canadien	50 %	s.o.	À mesurer en 2009-2010
Investissements dans l'infrastructure publique en collaboration avec les gouvernements provinciaux et municipaux	Valeur des projets d'infrastructure fédéraux financés, par exercice	13,6 M\$	Objectifs presque tous atteints	12,95 M\$
Fonds supplémentaires obtenus en plus des fonds fédéraux, par exercice		27,2 M\$	Objectif non atteint	3,12 M\$

Avantages pour les Canadiens

Les retombées cumulatives de tous les projets du Programme Infrastructure Canada (PIC) approuvées depuis sa création, en octobre 2000, se trouvent au tableau 11b de la section III.

Analyse du rendement

La mise en œuvre des programmes d'infrastructure est une fonction importante de DEO pour soutenir l'économie de l'Ouest canadien et le plan fédéral de Chantiers Canada. Il existe des liens directs et indirects entre les investissements stratégiques dans l'infrastructure et les initiatives de développement économique. En 2008-2009, DEO a continué d'offrir le PIC dans chacune des quatre provinces de l'Ouest. Le PIC a été créé en 2000 pour améliorer l'infrastructure des collectivités urbaines et rurales du Canada et la qualité de vie au moyen d'investissements qui protègent l'environnement et soutiennent la croissance économique à long terme des collectivités. Au 31 mars 2009, environ 98 p. 100 du total des fonds fédéraux de 546 M\$ avaient été accordés à 1 622 projets d'infrastructure dans l'Ouest. En 2008-2009, le Ministère a dépensé au total 12,95 M\$, ce qui a permis de mobiliser 3,12 M\$ d'autres sources gouvernementales. Le rendement de 3,12 M\$ comparativement à l'objectif de 27,2 M\$ en financement supplémentaire est attribuable au manque de synchronisation des dépenses non fédérales et aux délais de divulgation.

DEO gère également des programmes d'infrastructure dans chacune des provinces de l'Ouest au nom d'Infrastructure Canada (INFC), comme le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale

projet d'extension de la piste de l'aéroport de Prince George dans le cadre de l'Initiative pour renforcer l'économie locale en permettant d'accueillir des vols intérieurs et internationaux supplémentaires.

Durant la période actuelle de ralentissement économique, il est particulièrement important de s'assurer que les efforts d'adaptation sont durables, rapides et efficaces. Par exemple, on peut citer le soutien apporté depuis plusieurs années par DFO au terminal du port de Prince Rupert, qui devrait attirer chaque année 140 navires et 250 000 passagers d'ici dix ans.

L'évaluation du Programme de développement des collectivités dans l'Ouest du Canada réalisée en novembre 2008 a conclu que les activités de développement économique des collectivités des SADC soutiennent efficacement la croissance économique et la diversification des collectivités, et que les collectivités s'en sont trouvées renforcées. L'évaluation a aussi permis de conclure que, de 1999-2000 à 2005-2006, les SADC ont dirigé ou coordonné 4 902 projets à long terme de développement économique des collectivités et 5 803 projets à court terme. D'après les données d'un recensement à long terme dans chacune des SADC, on peut conclure que les efforts de diversification ont porté fruit et que les SADC ont contribué à réduire le taux de chômage dans les collectivités.

L'étude sur les retombées des Organisations francophones à vocation économique (OFVE), terminée en 2008-2009, cite l'étude de cas suivante, qui montre que les OFVE ont réussi à soutenir le programme de planification, de développement et d'adaptation économiques des collectivités de DFO :

- La Société de développement économique de la Colombie-Britannique (SDECB), *Faire profiter les entrepreneurs francophones des Jeux Olympiques de 2010*, initiative de développement des fournisseurs.

Leçons

La forte priorité accordée à la mise en œuvre des initiatives de stimulation de l'économie prévues au budget de 2009 à la fin de l'exercice de 2008-2009 a fait que DFO a dû mettre en veilleuse ses principales activités, pour un temps. Cela pourrait miner ultérieurement l'atteinte de certains objectifs liés aux activités centrales, ainsi que les relations du Ministère avec ses clients habituels. Point positif, les nouvelles initiatives de relance économique peuvent amener un nouveau groupe de clients à DFO et créer des partenariats mutuellement avantageux pour l'avenir.

Activité de programme : Infrastructure

Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)		
Autorisations totales	Dépenses réelles ²⁹	Prévues	Réelles	Différence
16 268	19 254	16	17	-1
10 784				

Activité de programme : Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités

Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)				Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues		Autorisations totales	Dépenses réelles ²⁸	Prévues	Réelles	Différence
112 737		112 825	71 234	106	111	-5

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Des collectivités aux possibilités économiques plus grandes et mieux outillées pour surmonter les difficultés	Emploi : nombre de nouveaux emplois créés	92 000 (croissance plus lente)	Dépassé	123 000 (croissance accélérée en 2008)
Taux de migration net – international et intérieur	81 857 migrants (croissance plus lente)	Rencontré	96 300 migrants (croissance plus lente en 2008 par rapport à 2007)	

Avantages pour les Canadiens

En 2008-2009, DEO a accordé de nouveaux fonds de 41,8 M\$ qui ont permis d'obtenir 39,5 M\$ d'autres sources pour 129 projets à l'appui de la planification, du développement et de l'adaptation de l'économie des collectivités.

Les effets cumulatifs de tous les projets de planification, de développement et de l'adaptation de l'économie des collectivités qui ont annoncé leurs résultats depuis le 1^{er} avril 2005 se trouvent au tableau I la de la section III.

Analyse du rendement

Un des facteurs clés de l'amélioration de la viabilité des collectivités et de la stabilité de la croissance économique à long terme est la diversification de la structure industrielle de l'Ouest canadien, qui repose lourdement sur les ressources naturelles, et l'accroissement de la valeur ajoutée de la production industrielle actuelle. Par exemple, dans le cadre du programme fédéral de 200 M\$ pour lutter contre l'infestation du dendroctone du pin ponderosa, DEO a accordé plus de 33 M\$ à des projets par l'entremise de l'Initiative de diversification économique des collectivités touchées par le dendroctone du pin ponderosa qui a contribué à diversifier l'économie locale des collectivités touchées par l'infestation de dendroctone du pin ponderosa en Colombie-Britannique. En 2008-2009, DEO a accordé une aide de 17,8 M\$ pour 105 projets qui a généré une aide supplémentaire de 1,3 M\$ d'autres sources. En outre, DEO a accordé une aide de 6,0 M\$ dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des aéroports qui a généré une aide supplémentaire de 12,5 M\$ pour l'aéroport de Kamloops. Le Ministère avait déjà soutenu un

²⁸ Voir la note de bas de page n° 8.

- Deux projets complémentaires liés à la grappe des produits de santé thérapeutiques de la Colombie-Britannique, qui soutiennent la commercialisation de médicaments et de produits de santé naturels.

Au moyen d'un processus d'analyse d'entrées-sorties de Statistique Canada pour quantifier les retombées économiques directes et indirectes des investissements de DEO sur le PIB et l'emploi, les consultants ont établi que les investissements de 126 M\$ de DEO avaient eu pour résultat des sorties directes et indirectes de 643 M\$, des contributions au PIB de 302 M\$, et 5 630 emplois à plein temps.

Leçons

La mesure du rendement des investissements de DEO dans l'innovation pose plusieurs difficultés. D'abord, le cycle de vie de l'innovation, de la conception à la commercialisation en passant par la production d'un prototype, varie d'un secteur à l'autre et est rarement linéaire. Ensuite, il s'écoule souvent beaucoup de temps entre la réalisation des résultats et la production d'un rapport sur ceux-ci. Puis, les résultats peuvent aussi varier en fonction de facteurs échappant au contrôle de DEO et des promoteurs des projets, ce qui complique l'attribution. Enfin, l'élaboration d'indicateurs de rendement appropriés est également difficile. DEO réagit en précisant son approche de la mesure du rendement de l'innovation.

Développement économique des collectivités

Résultat stratégique :

Des collectivités économiquement viables et une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien

Le résultat stratégique du développement économique des collectivités de DEO couvre les activités de développement économique, de diversification et de collaboration qui permettent aux collectivités de renforcer et de soutenir leurs économies tout en s'adaptant à une conjoncture souvent très difficile et en constante évolution. Il vise à faciliter la reprise économique et à travailler en collaboration avec les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien pour mener à bien les initiatives de développement économique des collectivités dans les collectivités autochtones, rurales, francophones et axées sur les ressources naturelles.

Le réseau des 90 SAD² regroupe les partenaires de DEO pour le développement économique des collectivités rurales de l'Ouest. Ces organismes à vocation communautaire permettent aux collectivités de planifier et de mettre en œuvre des stratégies visant à développer et à diversifier leur économie.

Les résultats stratégiques du développement économique des collectivités comprennent également le travail de DEO avec les gouvernements provinciaux et municipaux dans le cadres des programmes d'infrastructure, notamment le programme Infrastructure Canada (PIC), le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR), le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS), et le nouveau programme Fonds Chantiers Canada (FCC).

système d'innovation de l'Ouest canadien. Comme l'innovation est un processus à long terme, les résultats ne seront peut-être pas perceptibles avant plusieurs années; dans des secteurs comme la biopharmacie, il peut s'écouler de 12 à 15 ans avant de pouvoir passer à l'étape de la commercialisation.

Les effets cumulatifs de tous les projets d'innovation qui ont divulgué leurs résultats depuis le 1^{er} avril 2005 se trouvent au tableau 11a de la section III.

Analyse du rendement

Pour examiner les résultats à plus long terme, DFO a commandé une évaluation indépendante des deux sous-activités qui représentent les plus importants investissements liés à l'innovation : l'infrastructure du savoir et la commercialisation de la technologie. L'évaluation a permis d'établir, que pour la période de cinq ans terminée le 31 mars 2007, DFO a accordé une aide financière de 126 M\$ à 129 projets qui ont obtenu une aide supplémentaire de 2,53 \$ pour chaque dollar investi par DFO. La plupart des projets étaient liés au secteur des sciences de la vie (44 p. 100) et au secteur de l'information et des communications (17 p. 100). L'aide financière de DFO était d'une importance vitale, car seulement 17 p. 100 des projets auraient pu être lancés sans elle, et il aurait peut-être fallu attendre plus tard pour le faire ou en réduire l'ampleur. Les résultats annoncés comprennent les résultats intermédiaires suivants pour les projets de commercialisation de la technologie :

- 52 adoptions de technologies;
- 251 exécutions de permis;
- 37 commercialisations de technologie;
- des investissements de capitaux de risque de 9 M\$²⁶.

Les projets d'infrastructure du savoir ont soutenu l'aménagement de 22 000 mètres carrés de locaux consacrés à des activités de R. et D. et de formation. Ils ont permis de consacrer 16,4 M\$ de plus à la R. et D.²⁷ En ce qui concerne le rendement prévu, la plupart des projets ont atteint ou dépassé les résultats prévus.

Par l'examen des études de cas qui suivent, les consultants ont montré comment plusieurs projets connexes avaient contribué à l'amélioration de l'innovation dans certaines grappes. Cette amélioration a permis d'accroître la capacité, les compétences et la production du système d'innovation de l'Ouest canadien :

- Deux projets dans le secteur de la culture industrielle des légumineuses en Saskatchewan, qui ont produit 64 nouvelles variétés de légumineuses;
- Quatre projets dans le secteur de la fabrication de composites au Manitoba, qui ont permis de mettre au point et de transférer de nouvelles technologies au secteur industriel local;
- Plusieurs projets liés à la grappe de la nanotechnologie en Alberta, qui facilitent la croissance et la durabilité des entreprises locales;

²⁶ Les autres résultats intermédiaires de commercialisation de la technologie comprennent l'obtention de 227 brevets, le développement de 343 prototypes, la démonstration de 164 technologies et la création de 30 entreprises connexes.

²⁷ Les autres résultats annoncés en rapport à l'infrastructure du savoir comprennent l'achèvement prochain de 6 l'aménagement de locaux supplémentaires de 9 000 mètres carrés, l'obtention de 35 brevets et la création de 6 entreprises connexes.

L'évaluation des SADC a mis en relief l'importance d'indicateurs clairs et accessibles pour mieux mesurer les résultats à long terme du programme et faire le suivi des résultats en fonction des indicateurs établis. L'évaluation a aussi mis en évidence un lien clair entre les conditions économiques et la demande de prêts. Elle a permis d'établir que les SADC continuent de procurer aux entreprises nouvelles et existantes des prêts dont elles ont grandement besoin.

Activité de programme : Innovation

Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)			
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles ²³	Prévues	Réelles	Différence
87 226	88 724	77 466	77	80	-3

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Renforcement de l'économie axée sur le savoir	Total des revenus tirés de la commercialisation de la propriété intellectuelle	s.o.	s.o.	28,55 M\$ (2006) ²⁴
	Dépenses des entreprises en R. et D. – exprimées en pourcentage du PIB	s.o.	s.o.	0,55 % (2006) ²⁵
	Emplois dans les sciences naturelles et appliquées et les occupations connexes, exprimés en pourcentage du total des emplois	6,5 % (en hausse)	Dépassé	6,87 % (2008- une augmentation au niveau du partage de l'emploi)

Avantages pour les Canadiens

En 2008-2009, DEO a accordé une aide de 63,8 M\$ qui a généré 214,5 M\$ d'autres sources pour 50 projets soutenant l'innovation. Au total, 31 p. 100 de l'aide de DEO est allée à la commercialisation de la technologie, une priorité de DEO; et 44 p. 100 à l'infrastructure du savoir, qui soutient la recherche et le développement, et le perfectionnement des compétences en technologie. DEO a surtout accordé son aide aux organisations qui soutiennent des approches multisectorielles, les micro et les nanotechnologies, les technologies de la santé, et les technologies de fabrication de pointe. Ces investissements contribuent au renforcement du

²³ Voir la note de bas de page n° 7.

²⁴ Données les plus récentes

²⁵ Données les plus récentes

un resserrement du crédit, les membres du RSEOC ont prêté 17 M\$ (26 p. 100) de plus qu'en 2007-2008. En 2008-2009, en réaction à cette augmentation de la demande, DEO a fourni une aide supplémentaire de 10 M\$ aux fonds des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) afin d'améliorer leur capacité de crédit.

Le Programme de prêts et d'investissements financé à hauteur de 2 M\$ par DEO a permis d'accorder par effet de levier 138 prêts totalisant 16,6 M\$. En 2008-2009, DEO a conclu deux nouvelles ententes pour accroître les capitaux de risque mis à la disposition des PME des provinces des Prairies et une entente de micro-prêts pour les entreprises petites et nouvelles de Calgary. Sur cinq ans, le financement total accordé aux PME en vertu de ces nouvelles ententes pourrait s'élever à 86 M\$, à partir d'un engagement de DEO de 11,5 M\$.

L'évaluation du Programme des Sociétés d'aide au développement des collectivités a été achevée en 2008-2009. L'évaluation a établi que les SADC fournissent des services d'information, d'aiguillage et de consultation très utiles à leurs clients, qui se disent très satisfaits et appliquent à leurs entreprises ce qu'ils apprennent dans les SADC. DEO a aussi fait une évaluation des retombées de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) et les Organisations francophones à vocation économique (OFVE). Les services de l'IFE ont eu des effets économiques importants en termes de développement des affaires. Dans l'ensemble, ses clientes se sont dites très satisfaites des services reçus. On estime que les prêts de 22,9 M\$ accordés ces cinq dernières années ont généré des recettes supplémentaires d'environ 660 M\$ et créé 8 000 emplois supplémentaires. De 2003 à 2008, les OFVE ont contribué à la création, au maintien ou à la croissance de 716 entreprises et à la création de 1 610 emplois. L'étude des retombées des OFVE cite l'étude de cas suivante, qui illustre le succès des OFVE à l'appui du programme d'expansion des entreprises et de l'entrepreneuriat de DEO :

- Le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM), *Faciliter l'accès aux capitaux pour les entrepreneurs francophones du Manitoba*, qui a généré des investissements de plus de 36 M\$ sur cinq ans.

Leçons

L'expérience a montré que le soutien des tournées d'études et missions de commerce et d'investissement à destination de l'Ouest a généré des avantages économiques importants pour l'Ouest canadien et pour les PME et organismes de recherche qui y participent. Ces tournées permettent à des acheteurs potentiels de constater de visu les capacités d'innovation des entreprises de l'Ouest canadien. En outre, le Ministère a appris que le jumelage des entreprises accroît la valeur des missions de commerce et d'investissement à destination de l'étranger et fournit aux PME participantes de meilleures occasions de négocier des ententes commerciales. DEO cherchera d'autres occasions de soutenir les missions et les tournées d'étude à destination de l'Ouest et s'efforcera d'ajouter des séances de jumelage aux missions qu'il soutiendra à destination de l'étranger.

- la **Vidéoconférence en Colombie-Britannique et en Saskatchewan** – 484 972 \$ en Colombie-Britannique et 268 000 \$ en Saskatchewan pour des installations de vidéoconférence dans 43 sociétés rurales d'aide au développement des collectivités pour améliorer l'accès à la formation en affaires, élargir les réseaux d'entreprises, accroître la productivité et réduire les frais de déplacement.

DEO a aussi travaillé de façon satisfaisante avec d'autres ministères fédéraux pour renouveler l'aide financière fédérale de plus de 4 M\$ par année au réseau Entreprises Canada dans l'Ouest canadien dans le cadre du budget de 2009. Ce renouvellement du financement a permis de maintenir le service d'information aux PME de l'Ouest.

En ce qui concerne la priorité opérationnelle du **commerce et de l'investissement**, en 2008-2009, DEO a élaboré un **Cadre pour le commerce et l'investissement** pour concentrer ses efforts sur des marchés et des secteurs clés afin d'améliorer la compétitivité internationale de l'Ouest canadien. Le soutien de DEO a permis de faire mieux connaître les produits, les services et les technologies de l'Ouest canadien partout dans le monde, avec pour résultats un accroissement des ventes, des ententes de recherche et des contrats. Par exemple, la BC Wood Specialties Group 2008 Global Buyer Mission, en septembre de cette année-là, a généré des ventes estimées à 23 M\$.

DEO continue de soutenir les portes et les corridors commerciaux de l'Ouest canadien en apportant un soutien direct au développement de plusieurs initiatives de portes d'accès et de ports intérieurs. Le soutien de DEO permet de renforcer l'infrastructure portuaire et de faire connaître les occasions d'affaires aux entreprises étrangères.

À l'appui de l'engagement du Canada d'améliorer ses relations avec la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (ALC), DEO a collaboré avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et les gouvernements provinciaux de l'Ouest pour accueillir une tournée d'étude de 12 commissaires canadiens au commerce de la région de l'ALC afin de mieux leur faire connaître le potentiel des PME de l'Ouest canadien. Les commissaires participants s'efforcent de trouver des occasions d'affaires dans la région de l'ALC pour les PME de l'Ouest canadien qui ont participé à la tournée.

En 2008-2009, DEO a soutenu 27 projets de développement du commerce international, accordant une aide totale de 3 157 96 \$ par l'entremise du **Programme de la plateforme nord-américaine (PPNA)**, comme le Congrès international et l'exposition de biotechnologie BioMonterrey 2008. Grâce à l'aide de DEO, des organisations de l'Ouest canadien ont officialisé des ententes bilatérales de partenariat et de recherche, et obtenu des investissements et des possibilités d'affaires. Des missions de suivi et des discussions sont en cours et devraient avoir pour effet d'accroître les ventes à l'exportation.

Afin d'améliorer l'accès aux capitaux de risque et les services aux PME, essentiel si le Canada veut des PME informées, compétentes et compétitives, le Réseau de services aux

entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) a fourni des services d'information et de consultation, ainsi que des prêts totalisant 82,5 M\$, qui ont permis de créer ou de préserver 9 500 emplois, et de créer, préserver et faire croître plus de 3 000 entreprises²². Alors que les PME faisaient face à

²² En 2008-2009, le RSEOC a répondu à plus de 212 000 demandes de renseignement, fourni plus de 50 500 services de consultation, formé plus de 34 000 clients, assuré plus de 3,3 millions de services interactifs automatisés

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Des PME fortes dans l'Ouest canadien, capables de demeurer compétitives sur le marché mondial.	Revenu des PME (PME de toutes tailles) (excluant les non-employés)	s.o.	s.o.	2,498 M\$ (2007) ¹⁹
	Emplois des PME (PME de toutes tailles) (excluant les non-employés)	s.o.	s.o.	322 638 employés (2007) ²⁰
	Montant des capitaux annuels mis à la disposition des PME par des programmes de DEO	78,8 M\$	Dépassé	100,3 M\$ ²¹

Avantages pour les Canadiens

La création et la croissance des nouvelles entreprises sont des facteurs essentiels pour la mise en place de structures industrielles et commerciales assurant à l'Ouest canadien une base économique et industrielle moderne, novatrice, compétitive et appropriée. En 2008-2009, DEO a accordé une aide de 35,5 M\$ qui a généré des investissements de 117,0 M\$ d'autres sources, pour 39 projets à l'appui de l'expansion des entreprises et de l'entrepreneuriat.

Les effets cumulatifs de tous ces projets qui ont divulgué des résultats depuis le 1^{er} avril 2005 se trouvent au tableau 11a de la section III.

Analyse du rendement

En 2008-2009, afin d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises, DEO a approuvé des projets comme :

- **NextSteps Entreprise West Society** – 68 200 \$ pour aider les propriétaires de petites entreprises à acquérir les compétences nécessaires pour mieux recruter, former et retenir de jeunes travailleurs canadiens.
- **FPIinnovations** – investissement de 1,2 million de dollars dans le secteur de la foresterie pour développer et commercialiser des technologies canadiennes de bio-énergie dans les usines de pâtes et papiers.

¹⁹ Données les plus récentes

²⁰ Données les plus récentes

²¹ Comprend les prêts accordés par le RSEOC (83,69 M\$) et par le Programme de prêts et d'investissements

(16,6 M\$). La diminution des prêts du Programme de prêts de Vancity Capital Corporation, ainsi qu'à un prêt de 1,4 M\$ accordé par le Fonds francophone du Manitoba déclaré en retard (il sera crédité en 2009-2010).

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Entrepreneuriat et innovation

Résultat stratégique :

Un secteur commercial compétitif et diversifié, et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien

Des études récentes ont montré que le Canada présente à la fois des forces et des faiblesses en matière de compétitivité et de productivité. Du point de vue de la compétitivité, les forces comprennent la proximité des États-Unis, l'abondance des ressources naturelles, la diversité des assises de l'économie, une population hautement scolarisée, et une réputation internationale d'intégrité et de crédibilité. Pour ce qui est des lacunes, mentionnons l'étendue du territoire canadien et la faible densité de sa population; la faible taille de son économie par rapport aux normes mondiales; les obstacles internes à la mobilité des biens et des services; les règlements superflus qui ralentissent l'innovation; des relations inadéquates entre les secteurs public et privé; une fiscalité lourde et des taux d'imposition qui accroissent le coût des capitaux; et une culture de l'entrepreneuriat peu développée¹⁷. Ces études confirment les résultats des propres recherches de DEO, qui montrent qu'en matière de compétitivité et d'innovation, l'Ouest canadien doit améliorer son rendement pour devenir un chef de file de l'économie mondiale reposant sur le savoir.

Ces résultats indiquent que DEO doit continuer de jouer son rôle de soutien auprès des PME en leur offrant des services et en leur facilitant l'accès aux capitaux. Il doit aussi soutenir l'innovation, principalement en facilitant la commercialisation de la technologie et en améliorant l'infrastructure du savoir.

Activité de programme : Expansion des entreprises et entrepreneuriat

Ressources financières en 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)	
Autorisations totales	Dépenses réelles ¹⁸	Prévues	Réelles
58 190	59 691	62 275	118
Dépenses prévues			123
			-5
			Différence

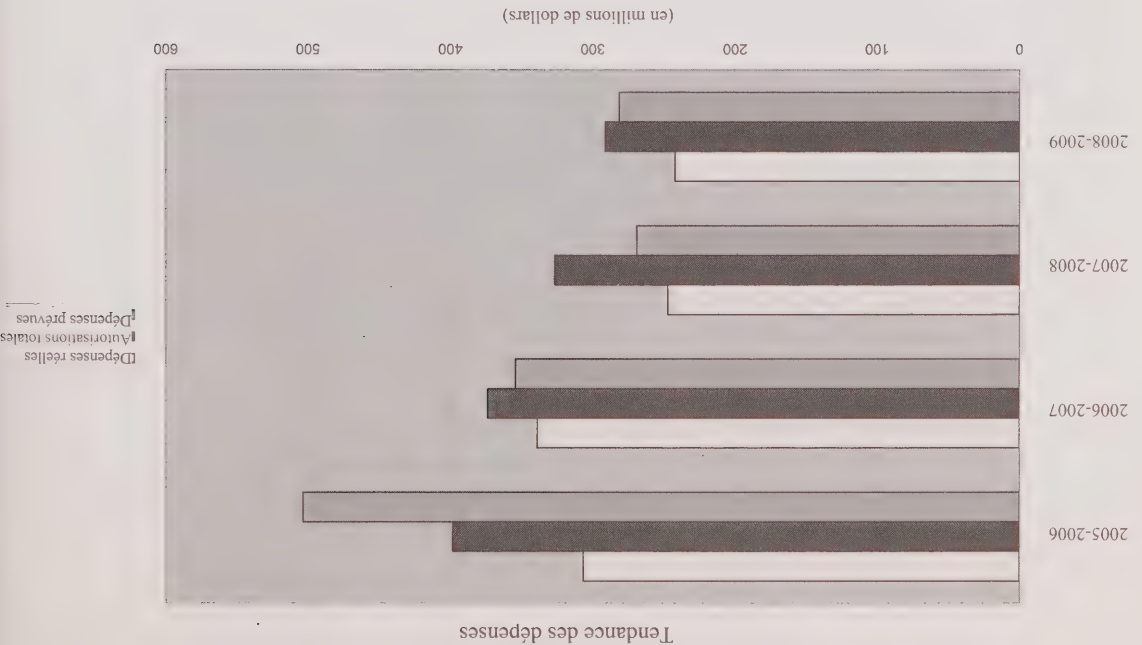
¹⁷ Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, *Foncer pour gagner*, http://www.ic.gc.ca/ctic/cprp-gepmc.nst/tra/h_00040.html.

¹⁸ Voir la note de bas de page n° 6.

Crédits votés et législatifs

Poste voté ou législatif (en milliers de dollars)	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	2006-2007	2007-2008	Budget principal	Total réel
1	Dépenses de fonctionnement	41 494	45 018	48 753	49 645
5	Subventions et contributions	292 591	197 120	215 271	187 009
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 917	5 017	5 322	5 481
(L)	Frais d'agence de recouvrement		3	-	-
(L)	Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien	5			25
(L)	Produit de l'aliméation de biens excédentaires de l'Etat	2	2	-	13
Total		339 009	247 160	269 346	242 173

Profil des dépenses



Les fluctuations des dépenses au cours des quatre dernières années peuvent être attribuées à la nature transitoire des programmes de paiement de transfert complémentaires. Outre les programmes des paiements de transfert de base, DEO administre une série d'initiatives ponctuelles comme l'Initiative de diversification économique des collectivités touchées par le dendroctone du pin ponderosa, les centenaire de l'Alberta et de la Saskatchewan et l'installation de confinement biosécuritaire de niveau III du Centre international de vaccination à Saskatoon, pour répondre en tout temps aux besoins des Canadiens de l'Ouest. La fin d'initiatives antérieures et le lancement de nouvelles initiatives peuvent entraîner des fluctuations des dépenses d'un exercice à l'autre. Par exemple, les subventions se sont élevées à 47,0 M\$ en 2006-2007, à 18,5 M\$ en 2007-2008 et à rien du tout en 2008-2009, en raison de l'achèvement des projets de l'Autorité portuaire de Prince Rupert, du polygone de tir aérien de Primrose Lake, des installations d'atténuation des inondations en Colombie-Britannique et de l'Autorité portuaire de Fraser River, qui ont été financées par des subventions. Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessus ne comprennent pas les fonds dépensés par les comptes transitoires d'autres ministères. Par exemple, pour l'exercice 2008-2009, DEO a dépensé environ 125 M\$ au nom d'Infrastructure Canada.

économique. DFO continue de travailler avec d'autres organismes gouvernementaux et organismes de développement économique des collectivités rurales, comme les sociétés d'aide au développement des collectivités, pour aider les économies rurales à croître et à se diversifier.

Défis

À l'automne de 2008, quand les effets du ralentissement mondial de l'économie sont devenus manifestes, le Ministère a modifié son approche pour s'attaquer aux effets à court terme de la récession sur les collectivités. Les efforts de défense des intérêts de l'Ouest ont mis en évidence les difficiles conditions du marché pour l'Ouest canadien et la nécessité de mettre en œuvre des programmes d'adaptation économique, avec pour résultats le maintien d'un programme et la création de quelques autres. DFO a continué d'aider les collectivités qui dépendent de la foresterie à se remettre des effets de l'infestation du dendroctone du pin ponderosa en Colombie-Britannique au moyen de l'Initiative de diversification économique des collectivités touchées par le dendroctone du pin ponderosa et de l'Initiative d'amélioration des aéroports. De l'aide supplémentaire sera accordée à divers secteurs au moyen de deux nouveaux programmes annoncés dans le budget fédéral de 2009 : le Plan d'action économique du Canada. En tant qu'agent principal du développement économique régional de l'Ouest canadien, DFO a pris des mesures pour mettre en œuvre deux programmes de stimulation économique pour aider les collectivités les plus durement touchées :

- Le *Fonds d'adaptation des collectivités*, un programme national de deux ans d'un milliard de dollars pour stimuler l'économie en soutenant des projets qui créent et maintiennent des emplois. DFO a mis en place une structure pour apporter une aide financière de 306 M\$ aux collectivités de l'Ouest canadien les plus durement touchées par le ralentissement économique.
- Le *programme Infrastructure de loisirs du Canada* fournit 500 M\$ à l'échelle du pays à des projets de rénovation des installations de loisirs du Canada. Depuis le dépôt du budget 2009, des activités préparatoires ont permis au Ministère de se positionner pour attribuer 54 M\$ dans le cadre de la première tranche du financement alloué à l'Ouest canadien.

Profil des risques du Ministère

En 2008-2009, DFO a réévalué son contexte opérationnel interne et externe et préparé un profil des risques du Ministère décrivant en détail les plus importants risques auxquels le Ministère doit faire face dans l'exécution de son mandat. Le profil permet de concentrer l'attention sur les principaux risques qui influencent les décisions du Ministère et sur la nécessité de les atténuer.

cherché à tirer parti des avantages associés à une économie fortement axée sur les ressources naturelles tout en investissant dans la création de débouchés nouveaux et l'exploitation des possibilités existantes.

L'une de ces sources de débouchés, dans l'Ouest canadien, est le secteur de la **commercialisation de la technologie**. Grâce à la Stratégie des sciences et de la technologie de 2007 du gouvernement du Canada, des investissements importants ont permis de stimuler la recherche et le développement dans les universités de l'Ouest canadien. Toutefois, les résultats des efforts de commercialisation n'ont pas été à la mesure des investissements faits dans la recherche. Pour faciliter la traduction du savoir et de la technologie en débouchés commerciaux, DFO a fait des investissements stratégiques dans l'adoption et la commercialisation de la technologie, et dans les projets d'infrastructure du savoir, ce qui mène à un accroissement du nombre de technologies adoptées par les entreprises actuelles et à un accroissement du nombre de technologies mises au point dans les établissements de recherche et présentant un potentiel de commercialisation. DFO a entrepris des recherches et une analyse sectorielles pour cerner les lacunes, mettre en lumière les possibilités et élaborer de nouveaux programmes et de nouvelles méthodes pour les mettre en œuvre.

L'entrepreneuriat est l'un des principaux moteurs du développement économique de l'Ouest canadien, comme en témoigne le grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME), qui sont à l'origine de près de la moitié des emplois. Malgré le rôle déterminant du **commerce et des investissements** dans la création d'emploi, une récente étude des PME dans l'Ouest canadien intitulée *À la rencontre des PME : exploration des possibilités d'exportation et des défis qui attendent les PME* a montré que peu de PME s'adonnent à l'exportation, et que celles qui le font dépendent d'un nombre réduit de partenaires commerciaux. DFO a continué de soutenir les efforts de développement commercial et d'attraction des investissements dans l'Ouest canadien en lien avec les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver et à Whistler. Les efforts prioritaires du Ministère en matière de commerce et d'investissement visent à rehausser la compétitivité internationale de l'Ouest canadien et à mieux faire connaître les produits, les services et les compétences techniques de l'Ouest canadien partout dans le monde afin d'accroître les ventes, les ententes de recherche et les contrats. Ces efforts se conjuguent aux objectifs de défense des intérêts de l'Ouest centrés sur le développement des marchés d'exportation, la *Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique*, le corridor commercial de la région centrale du Canada, les zones franches, les ports intérieurs, l'approvisionnement des secteurs de l'aérospatiale et de la défense, et la science et la technologie afin de faire valoir les intérêts de l'Ouest canadien.

Pour demeurer compétitives à l'échelle mondiale, les entreprises de l'Ouest canadien doivent chercher des occasions d'accroître **leur productivité et leur compétitivité**. Pour contribuer à améliorer la productivité des entreprises, DFO a fourni des services aux PME, comme la diffusion et la promotion de nouvelles pratiques commerciales et de gestion (c.-à-d. la production allégée), l'accès aux chaînes d'approvisionnement, la création de réseaux d'entreprises, l'accès au capital de risque et l'accès à une main-d'œuvre qualifiée.

Les collectivités rurales de l'Ouest canadien demeurent très dépendantes des industries axées sur les ressources naturelles, comme la foresterie, l'agriculture, l'extraction minière et l'extraction liée à la production d'énergie. Cette dépendance et la tendance à long terme de l'exode des populations rurales laissent un grand nombre de collectivités en situation de vulnérabilité

Débouchés

Le fondement traditionnel de la vitalité économique et l'abondance des ressources naturelles de l'ouest est la prospérité de l'économie régionale. Toutefois, cette dépendance envers l'exportation des ressources et la volatilité des prix des produits de base, comme on l'a vu en 2008-2009, peut avoir des effets économiques imprévisibles. En conséquence, DEO a souligné le besoin de maintenir les efforts de diversification dans l'ouest, ainsi que l'importance des événements survenus en 2008-2009 ont montré que l'économie de l'ouest canadien demeure vulnérable aux fluctuations de l'économie mondiale. Une période de prospérité suivie d'un ralentissement de l'économie, au milieu de l'année 2008, a révélé des niveaux de diversification inégaux dans l'ouest. Toutefois, cette situation a aussi mis en évidence les points forts des économies régionales et sectorielles. En fait, l'évolution rapide de l'économie en 2008-2009 a souligné le besoin de maintenir les efforts de diversification dans l'ouest, ainsi que l'importance des événements survenus en 2008-2009 ont montré que l'économie de l'ouest canadien demeure vulnérable aux fluctuations de l'économie mondiale. Une période de prospérité suivie d'un ralentissement de l'économie, au milieu de l'année 2008, a révélé des niveaux de diversification inégaux dans l'ouest. Toutefois, cette situation a aussi mis en évidence les points forts des économies régionales et sectorielles. En fait, l'évolution rapide de l'économie en 2008-2009 a souligné le besoin de maintenir les efforts de diversification dans l'ouest, ainsi que l'importance des événements survenus en 2008-2009 ont montré que l'économie de l'ouest canadien demeure

Contexte opérationnel

Analyse des risques

Gestion intégrée	Déjà engagé	Objectifs pratiquement atteints :	Avec l'adoption du profil des risques du Ministère, le comité exécutif a pris d'autres mesures pour rendre plus efficace le processus de prise de décision en matière de gestion des risques. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> l'identification des risques est mieux intégrée à la planification ministérielle; une analyse des risques est maintenant nécessaire pour permettre au comité exécutif d'examiner toutes les questions; un processus accéléré de traitement des plaintes axées sur les risques a été adoptée en conformité avec les conclusions du groupe d'experts sur les subventions et contributions. 	Elaboration du profil des risques du Ministère de 2009-2010
		<ul style="list-style-type: none"> Remise à plus tard du forum sur l'excellence en gestion. Toutefois, 22 gestionnaires délégués et quatre employés ont terminé la formation sur la délégation des pouvoirs. Projet pilote de mentorat en Alberta, qui sera évalué en 2009-2010 pour voir s'il y a lieu de procéder à son expansion. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre d'un nouveau système de gestion du rendement qui a permis d'obtenir un taux d'achèvement de 89 % des plans de gestion; Atteintement d'un plan de trois ans sur la stratégie et les priorités d'apprentissage qui a permis d'établir les priorités d'apprentissage du Ministère et des régions; Poursuite de la diffusion du bulletin des ressources humaines aux membres du personnel et lancement de bulletins d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des risques aux processus de prise de décision soutient tous les résultats stratégiques. Une façon d'y parvenir est d'évaluer les risques du projet avant la prise des mesures d'atténuation.
				RS 1, RS 2, RS 3

L'abondance des ressources naturelles de l'ouest est le fondement traditionnel de la vitalité économique et la prospérité de l'économie régionale. Toutefois, cette dépendance envers l'exportation des ressources et la volatilité des prix des produits de base, comme on l'a vu en 2008-2009, peut avoir des effets économiques imprévisibles. En conséquence, DEO a

- Priorités opérationnelles en 2008-2009**
- Commercialisation de la technologie
 - Commerce et investissement
 - Productivité et compétitivité des entreprises
 - Diversification rurale

<p>Renforcement de la responsabilité, de la transparence et de comptes sur le rendement des membres du RSEOC, et amélioration de la coordination</p>	<p>Déjà engagé</p>	<p>Objectifs pratiquement atteints :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accent renouvelé sur le renforcement des compétences des membres des conseils d'administration et du personnel des SADC et formation couvrant un large éventail de sujets allant de la gouvernance des conseils, au développement des entreprises et des collectivités; • Établissement de normes de rendement minimum et d'objectifs de rendement négociés pour le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC); évaluation du rendement du RSEOC au troisième trimestre en fonction des normes et des objectifs; • Mise à jour des manuels des politiques et des procédures des SADC; • Cet objectif va dans le même sens que l'évaluation du programme des SADC, qui recommandait que DEO améliore la mesure du rendement sur de nombreux fronts. • Achèvement de l'évaluation des retombées des Organisations francophones à vocation économique (OFVE) et de l'Initiative DEO améliore son approche de la saisie et de la présentation des résultats; • Dans le cadre du renouvellement du financement du Réseau Entreprises Canada prévu au budget de 2009, adoption d'un modèle logique avec des indicateurs de rendement. 	<p>Objectifs atteints :</p> <p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la réorganisation du Ministère pour mieux définir la responsabilité et le leadership de la fonction de planification; • Elaboration de plans de relève pour tous les postes de direction et certains postes de gestion et à risque élevé; • Mise en œuvre d'un programme de gestion des talents et production d'une trousse d'outils de gestion des talents à l'intention des cadres élaborée par l'Agence de la fonction publique du Canada; • Progrès accomplis dans l'intégration de la planification des activités et des ressources humaines. <p>Recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un programme d'interat par la sous-ministre et sélection de quatre internes pour deux périodes de 18 mois; • Engagement de 14 nouveaux professionnels (dont 10 membres de groupes visés par les mesures d'équité en emploi); • Projet pilote de recrutement à l'Université de Victoria qui a attiré plus de 30 ministères fédéraux et plus de 2 700 étudiants; • Lancement de la page Perspectives de carrière sur le site Web public du Ministère. <p>Capacité de leadership stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélection d'un employé pour le programme ILeadership de l'École de la fonction publique du Canada et affectation de quatre employés à l'initiative Canada@150; • Achèvement par 96 % des membres du personnel des plans d'apprentissage liés à des objectifs précis du Ministère; • Lancement du programme d'orientation ministérielle; • achèvement de séances d'information à la direction et de deux séances d'orientation des employés; • Mise en œuvre d'une politique de formation en langues 	<p>RS 1, RS 2, RS 3</p> <p>L'amélioration des relations avec les partenaires du Réseau soutient tous les résultats stratégiques.</p>	<p>RS 1, RS 2, RS 3</p> <p>Le renouvellement des ressources humaines soutient tous les résultats stratégiques. Un des moyens d'y arriver est de soutenir le forum sur l'excellence en gestion en 2009-2010.</p>
--	--------------------	---	--	--	---

DEO accorde la priorité à l'excellence en gestion et continue de faire des progrès dans l'amélioration des pratiques de gestion mises de l'avant dans l'évaluation annuelle du Cadre de responsabilité en gestion.

Priorités de la direction – Gestion axée sur l'excellence		Type	Etat	Liens avec les résultats stratégiques (RS) et les activités de programme (AP)
Mise en œuvre de la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)	Déjà engagé	Objectifs pratiquement atteints :	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'un nouveau modèle organisationnel au Ministère, incluant la création d'une unité de mesure du rendement à l'administration centrale, pour améliorer la responsabilité et la transparence; • Nomination d'un spécialiste de l'intégration du rendement régional dans chacune des régions, et mise sur pied d'une équipe inter-régionale pour améliorer la mesure du rendement et la reddition de comptes. • Achèvement du cadre de gestion du rendement de DEO et identification des objectifs pour 2008-2009 et 2009-2010, qui ont été intégrés à tous les plans d'activités régionaux et ministériels; • Architecture simplifiée des activités de programme de DEO pour 2010-2011, et simplification de la mesure du rendement et de la reddition de comptes à cet égard; • Introduction d'un rapport d'état à mi-parcours pour informer le comité exécutif des progrès réalisés par rapport aux engagements pris; • Indication des retombées cumulatives de chacune des sous-activités de DEO dans le rapport ministériel sur le rendement de 2007-2008, à partir des données inscrites dans le portail des projets, le système de gestion des projets du Ministère. 	<p>L'amélioration de la SGRR de DEO soutient tous les résultats stratégiques. L'une des activités consiste à réduire le nombre de sous-activités et à raffiner les indicateurs de rendement à ce niveau.</p>
Renforcement de la vérification et de l'évaluation internes	Déjà engagé	Objectifs pratiquement atteints :	<p>Vérification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation d'un plan de vérification de trois ans axé sur les risques. Tous les engagements de la vérification de 2008-2009 décrits dans le plan ont été respectés. • Établissement d'un comité de vérification externe. • Elaboration d'un programme conjoint d'assurance de la qualité et d'amélioration avec d'autres organismes de développement régional, en cours de mise en œuvre pour toutes les activités de vérification, en prévision d'une évaluation externe de la fonction de vérification interne. <p>Évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation d'un plan de vérification de cinq ans axé sur le risque qui couvre 100 % des dépenses de programme de DEO, exigé par la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation; • Achèvement de la toute première évaluation des activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination; • Une évaluation du plan approuvé a été remise à 2009-2010. 	<p>L'amélioration des processus de vérification et tous les résultats stratégiques.</p>

¹⁶ Les projets de diversification rurale sont classés sous la rubrique Amélioration de la productivité des entreprises et comprennent les projets d'innovation, de développement des collectivités, de recherche et d'analyse hors des sept grands secteurs métropolitains de l'Ouest canadien.

Commerce et investissement	En cours	Produktivität und Unternehmen	Diversifizierung ¹⁶
RS 1 AP – Expansion des entreprises et entrepreneurat	Les investissements faits en 2008-2009 soutiendront la compétitivité et l'expansion des entreprises de l'Ouest canadien. DEO compte se concentrer particulièrement sur le soutien des prochaines missions de commerce et d'investissement, car elles procurent souvent des avantages économiques concrets à l'Ouest canadien.	Les investissements faits en 2008-2009 soutiendront la compétitivité et l'expansion des entreprises de l'Ouest canadien. AP – Expansion des entreprises et entrepreneurat	Les investissements faits en 2008-2009 soutiendront le développement et la diversification de l'économie rurale de l'Ouest, qui contribuent à tous les résultats stratégiques de DEO.
RS 1 AP – Expansion des entreprises et entrepreneurat	Objectifs pratiquement atteints : • DEO a utilisé 94,4 % du montant prévu de 10,76 M\$ pour le commerce et les investissements. • DEO a approuvé l'octroi de nouveaux fonds de 13,18 M\$ pour 13 projets de développement des marchés et du commerce (l'objectif était de 8,76 M\$ pour 20 projets). Ces 13 projets devraient amener 904 entreprises à participer à des initiatives de développement des exportations et des marchés, et à 148 projets de promotion de la participation à des événements internationaux. • DEO n'a approuvé aucun nouvel octroi de fonds à des projets d'investissement direct à l'étranger (l'objectif était de 0,7 million de dollars pour 2 projets).	Objectifs atteints en partie : • DEO a utilisé 85,7 % du montant prévu de 48,12 M\$ pour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises. • DEO a approuvé l'octroi de nouveaux fonds de 3,48 M\$ à 14 projets d'amélioration de la productivité des entreprises (l'objectif était de 7,1 M\$ pour 24 projets). Ces 14 projets devraient amener un taux moyen de satisfaction des clients de 82 % pour les services aux entreprises fournis, ainsi que la création, le maintien et l'expansion de 41 entreprises, et une hausse des ventes de 42,5 M\$.	Objectifs atteints en partie : • DEO a utilisé 102,7 % du montant de 28,28 M\$ prévu pour la diversification rurale. • DEO a approuvé l'octroi de nouveaux fonds de 37,5 M\$ à 133 projets de diversification rurale, dont 23,8 M\$ à 106 initiatives liées au dendroctone du pin ponderosa. Les 27 projets non liés au dendroctone du pin ponderosa devraient accroître les capacités de 20 organismes communautaires, améliorer 10 services ou installations communautaires, former 444 personnes, créer de nouveaux lieux de formation technique et de R-D totalisant 1 500 m ² et des investissements de capitaux de risque de 900 000 \$. • Les 106 projets liés au dendroctone du pin ponderosa devraient accroître la stabilité de 15 collectivités et la capacité de 9 organismes communautaires, former 62 personnes et créer 31 emplois.

Pourcentage des projets terminés pendant l'exercice en cours qui ont atteint ou dépassé leurs objectifs de rendement¹²

85 %
83 % (150 projets sur 181 ont annoncé leurs résultats finals en 2008-2009)

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Activité de programme (en milliers de dollars)	2007-2008	2008-2009			
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Collaboration et coordination ¹³	4 475	5 866	5 866	6 311	4 945
Représentation ¹³	3 223	2 683	2 683	2 999	3 602
Recherche et analyse	2 752	4 160	4 160	4 396	3 397
					Une croissance économique forte
					Une croissance économique forte
					Une croissance économique forte
					Une croissance économique forte
					Canada
					gouvernement du
					par le
					les résultats visés
					Concordance avec

Priorités opérationnelles	Type ¹⁴	État ¹⁵
Commercialisation de la technologie	En cours	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs pratiquement atteints : <ul style="list-style-type: none"> DEO a utilisé 85,8 % du montant prévu de 20,02 M\$ pour des activités de commercialisation de la technologie. DEO a approuvé un nouvel octroi de 19,9 M\$ à 17 projets d'adoption et de commercialisation de la technologie (l'objectif était de 14,75 M\$ pour 15 projets). Ces 17 projets doivent avoir pour résultat le développement de 192 prototypes, l'exécution de 16 permis, la mise en marché de 23 technologies, et la demande et l'émission de 16 brevets, des investissements de 900 000 \$ en capital de risque, l'adoption de 20 technologies, et la démonstration de 9 technologies.
Lien avec les résultats stratégiques (RS) et les activités de programme (AP)		
RS 1 AP - Innovation		
Les investissements faits en 2008-2009 aideront à renforcer le système d'innovation de l'Ouest canadien.		

¹² Le taux de succès des projets sert d'indicateur du rendement des activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination, car les politiques et les programmes pertinents facilitent la réalisation des objectifs particuliers des projets.

¹³ L'écart entre les dépenses réelles et les autorisations totales a été contrebalancé par d'autres activités de programme. Aucun crédit parlementaire n'a été dépassé.

¹⁴ Le type est défini comme suit : déjà engagé – engagé un exercice ou deux avant l'exercice visé par le rapport; en cours – engagé au moins trois exercices avant l'exercice visé par le rapport; et nouveau – nouvellement engagé pendant l'exercice visé par le Rapport ministériel sur le rendement.

¹⁵ Les divers états sont « atteint », « pratiquement atteint », « atteint en partie », « pas atteint » ou « dépassé ». Deux facteurs ont été pris en considération pour établir l'état des priorités opérationnelles : les dépenses par rapport au budget, et les approbations de projet réelles par rapport à l'objectif fixé.

Résultat stratégique 2 : Des collectivités viables sur le plan économique avec une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien (Développement économique des collectivités)

Indicateurs de rendement		Objectifs	
Revenu disponible par habitant		31 082 \$ (en hausse)	
Croissance de la productivité de la main-d'œuvre – PIB réel par heures travaillées		1,2 % (taux de croissance -1,2 % (2008 – baisse de la productivité)	

Activité de programme	2007-2008		2008-2009			
	(en milliers de dollars)	Dépenses réelles	Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Planification, développement et adaptation de l'économie des collectivités ⁸	74 153	109 137	112 737	112 825	71 234	Une croissance économique forte
	36 505	2 084	10 784	16 268	19 254	Une croissance économique forte
Infrastructure ⁹						

Résultat stratégique 3 : Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien (Politiques, représentation et coordination):

Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement pour 2008-2009	
Pourcentage des informateurs clés qui estiment que les activités de DEO donnent lieu à des politiques et des programmes qui soutiennent le développement économique de l'Ouest canadien. ¹⁰		55 %		94 % en ce qui concerne les politiques 93 % en ce qui concerne les programmes	
Financement accordé aux projets (financement accordé par DEO plus les fonds de contrepartie) (en millions de dollars)		350 040		513 570 (valeur totale de tous les projets approuvés incluant les modifications)	

⁸ Les dépenses réelles ont été moins élevées que les autorisations totales, principalement par suite des transferts d'engagements contractuels entre les exercices en vertu des initiatives relatives au dendroctone du pin ponderosa et des initiatives relatives aux centenaires de l'Alberta et de la Saskatchewan.

⁹ Les dépenses prévues et réelles ne comprennent pas les subventions et les contributions administrées par DEO au nom d'Infrastructure Canada (le Fonds sur l'Infrastructure municipale rurale, le Fonds canadien sur l'Infrastructure stratégique et le Fonds Chantiers Canada), car ce montant (environ 125,9 M\$ en dépenses réelles) est déclaré par Infrastructure Canada. Les dépenses réelles sont plus élevées que les autorisations totales, car DEO a commencé à accorder des fonds en vertu du Fonds Chantiers Canada (volet des collectivités) en 2008-2009. Aucun crédit parlementaire n'a été dépassé.

¹⁰ Le rendement réel dépasse de loin le rendement visé, car cet objectif a été fixé de façon prudente, en l'absence de point de repère antérieur.

¹¹ La valeur de tous les financements de projet approuvés sert d'indicateur du rendement global des activités liées aux politiques, à la représentation des intérêts de l'Ouest et à la coordination, car les activités de représentation des intérêts peuvent avoir pour résultat un accroissement des fonds accordés aux initiatives, et la collaboration et la coordination améliorent l'obtention de fonds d'autres sources.

Renseignements sommaires sur le rendement

Ressources financières en 2008-2009

Ressources humaines pour 2008-2009 (ETP)

(en milliers de dollars)

Dépenses	281 646	Dépenses	403	Réelles ³	-18
Autorisations ¹	291 214	Prévues	421		
Dépenses réelles ²	242 173				

Tableau sommaire sur le rendement⁴

Résultat stratégique 1 : Un secteur des entreprises concurrentiel et diversifié et un système de l'innovation

renforcé dans l'Ouest canadien (Entrepreneuriat et innovation)

Indicateurs de rendement

Objectifs		Rendement pour 2008-2009	
Croissance du produit intérieur brut (PIB) dans l'Ouest		3,2 % (croissance stable) 0,3 % (2008 – en baisse)	
Commerce international annuel : valeur des exportations, à l'exclusion des secteurs de production primaire		42,92 G\$ (en hausse) 48,74 G\$ (2008 – en hausse)	
Recherche et développement (R. et D.) : Dépenses intérieures brutes en R. et D. (DIBRD) exprimée en % du PIB		s.o. 1,3 % (2006) ⁵	

Activité de programme	(en milliers de dollars)	2007-2008				2008-2009			
		Dépenses réelles	Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Concordance avec les résultats visés par le gouvernement du Canada	Une croissance économique forte	Innovation ⁷
Expansion des entreprises et entrepreneuriat ⁶	55 987	58 190	58 190	58 190	59 691	62 275	Une économie axée sur l'innovation et le savoir		
		87 226	87 226	87 226	88 724	77 466			

¹ Les autorisations totales ont été plus élevées que prévu, car des fonds ont été accordés comme suit en vertu du budget supplémentaire : un transfert de contribution de 4,9 M\$ pour le programme Infrastructure Canada (PIC), des recettes perçues en trop de 1,7 M\$, un montant de 1,4 M\$ pour les conventions collectives et 0,6 M\$ pour divers postes.

² Les dépenses réelles ont été moins élevées que les autorisations totales, principalement par suite des transferts d'engagements contractuels entre les exercices en vertu du Programme Infrastructure Canada, des initiatives relatives au dendroctone du pin ponderosa, des initiatives relatives aux centenaires de l'Alberta et de la Saskatchewan, et de l'installation de confinement biosécuritaire de niveau III du Centre international de vaccination de Saskatoon.

³ Le nombre réel de postes à plein temps était plus élevé que prévu par suite des nouvelles démarches de recrutement liées à la priorité de renouvellement des ressources humaines de DEO.

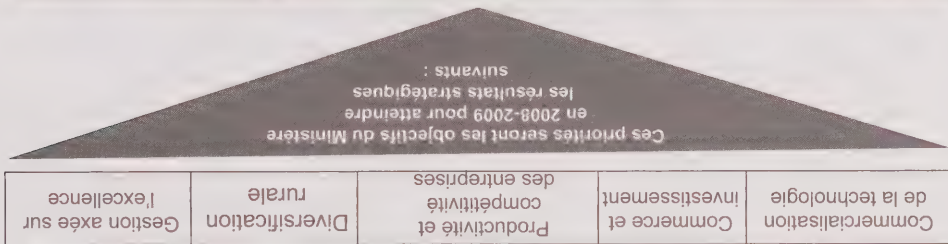
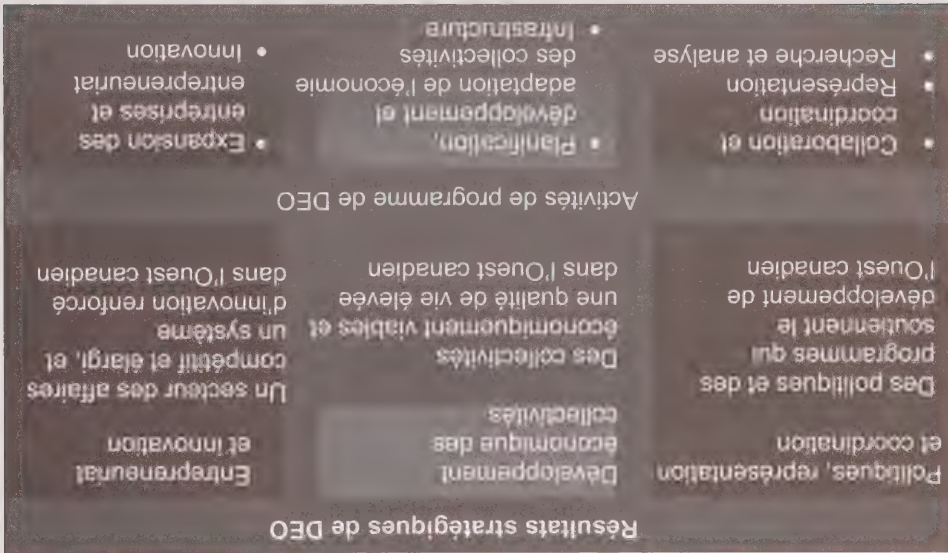
⁴ Au niveau des résultats stratégiques, DEO n'essaie pas d'attribuer directement les résultats aux efforts du Ministère, par contre l'attribution est plus directe aux niveaux des activités et des sous-activités de programme.

⁵ Plus récentes données disponibles.

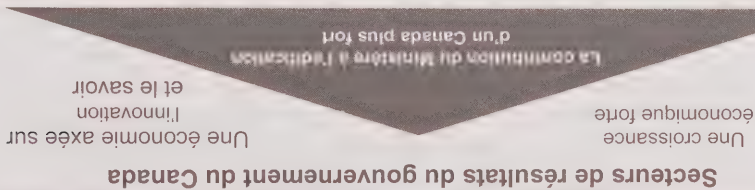
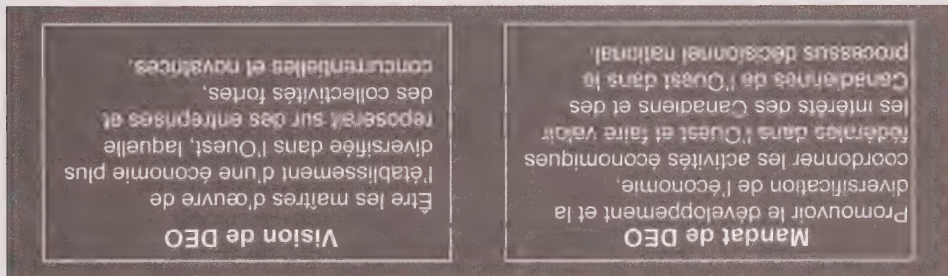
⁶ L'écart entre les dépenses réelles et les autorisations totales a été contrebalancé par d'autres activités de programme. Aucun crédit parlementaire n'a été dépassé.

⁷ Les dépenses réelles ont été moins élevées que les autorisations totales, principalement à cause de la modification du profil des fonds (10,6 M\$) liés au Centre international de vaccination.

Renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort



Les priorités de DCO pour 2008-2009



Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Cadre de planification stratégique
2008-2009

Résultats stratégiques et architecture de programme

Le diagramme ci-dessous résume les résultats stratégiques de DEO et son architecture des activités de programmes. Il indique comment les priorités établies par le Ministère en 2008-2009 ont contribué à l'obtention de ces résultats, et comment il contribue aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada. (Pour obtenir la liste complète des sous-activités de DEO, veuillez consulter les tableaux 11a et 11b.)

SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE

Raison d'être et responsabilités

Le mandat de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est de promouvoir la diversification de l'économie de l'Ouest canadien (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique) et de défendre les intérêts de l'Ouest canadien dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des projets économiques du gouvernement fédéral.

DEO soutient l'entrepreneuriat, l'innovation et le développement économique des collectivités. Il dirige et coordonne les efforts de représentation de l'Ouest et contribue à la recherche de solutions aux difficultés particulières de cette partie du pays. Le Ministère travaille de façon stratégique dans le cadre de partenariats avec tous les ordres de gouvernement, les universités et les organismes de recherche, les associations industrielles et les organismes sans but lucratif pour mettre en œuvre des initiatives qui apportent aux Canadiens de l'Ouest les fonds et l'expertise dont ils ont besoin.

Au moyen de ses ressources de base, DEO :

- investit dans des projets à l'échelle de l'Ouest ou plus ciblés qui sont conçus pour donner des résultats concrets qui contribuent aux objectifs stratégiques de DEO;
- soutient le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC), qui compte plus de 100 points de service dans les collectivités rurales et urbaines de l'Ouest où les entrepreneurs peuvent obtenir de l'aide pour démarrer et développer leurs entreprises;
- met en œuvre des initiatives de contribution pluriannuelles comme les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) avec des intervenants de l'Ouest. Ces ententes entre le gouvernement du Canada et les quatre provinces de l'Ouest s'attaquent aux difficultés économiques en investissant selon des

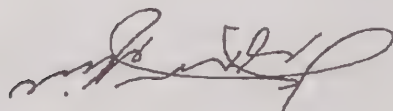
priorités communes pour :

- soutenir la création et la croissance des activités de recherche et de développement tout en mettant l'accent sur la commercialisation des nouveaux produits, technologies et services;
- soutenir le commerce et les investissements;
- améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises;
- accroissent la production à valeur ajoutée des industries traditionnelles.

De plus, pour soutenir les initiatives nationales au nom du gouvernement du Canada, DEO :

- met en œuvre des initiatives pour atténuer l'impact de l'infestation de dendroctone du pin ponderosa en Colombie-Britannique;
- travaille avec les provinces et les municipalités pour offrir divers programmes d'infrastructure dans l'Ouest, en partenariat avec Infrastructure Canada;
- élabore des initiatives à l'appui du Plan d'action économique du Canada comme le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le programme Infrastructure de loisirs du Canada (ILC).

locales. Ces investissements et les investissements subséquents en vertu du Plan d'action économique du Canada aideront, j'en suis certaine, l'Ouest canadien à sortir de la récession mondiale et à assurer sa prospérité à long terme.



L'honorable Lynne Velich, c.p., députée

Message de la ministre d'État

À titre de ministre d'État (Diversification de l'économie de l'Ouest canadien), je suis heureuse de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'exercice terminé le 31 mars 2009.

Depuis plus de vingt ans, le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien (DEO) s'efforce de soutenir le développement à long terme et la diversification de l'économie de l'Ouest. DEO joue un rôle vital dans le renforcement de l'édifier un Canada plus fort. Il remplit son mandat en collaborant avec les autres ordres de gouvernement et les intervenants pour trouver les projets qui correspondent aux résultats qu'il vise et à ses priorités stratégiques.

En 2008-2009, DEO a accordé un total de 131,3 M\$ à 214 projets auxquels se sont ajoutés 370,6 M\$ provenant d'autres ordres de gouvernement et d'organismes pour des activités qui renforcent les entreprises, encouragent l'innovation et stimulent le développement économique des collectivités.

Les entrepreneurs et les innovateurs jouent un rôle d'importance vitale dans la croissance économique de l'Ouest, car ils sont à l'origine de près de la moitié des emplois. En 2008-2009, DEO a accordé 35,5 M\$ à 39 projets qui ont contribué à stimuler le commerce et les investissements internationaux, à améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises, à encourager la collaboration du secteur industriel, et à améliorer l'accès aux services pour les entrepreneurs de l'Ouest. DEO a aussi accordé 63,8 M\$ à 50 projets conçus pour renforcer l'innovation dans l'Ouest en améliorant l'infrastructure de ses universités et de ses centres de recherche, en perfectionnant les compétences techniques, et soutenant la recherche et le développement.

DEO a accordé 41,8 M\$ à 129 projets de développement économique communautaire pour soutenir la vitalité et la viabilité à long terme des collectivités de l'Ouest. Cette contribution a servi à créer de nouvelles entreprises ou industries, à ajouter de la valeur aux secteurs existants, à renforcer la capacité et à améliorer les infrastructures locales. Le travail de développement économique des collectivités de DEO comprend également le soutien à la reprise économique des collectivités qui font face à une conjoncture économique difficile.

Le Ministère a aussi continué d'élaborer des politiques et des programmes efficaces en accroissant la coordination parmi tous les partenaires, et en faisant correspondre efficacement les priorités régionales au programme fédéral. Par ses activités de politiques, de représentation et de coordination, DEO crée des programmes efficaces qui assurent à l'Ouest canadien un avenir prospère et durable. En outre, le Ministère a accordé 340 000 \$ à deux projets dans ce secteur.

Maintenant plus que jamais, les collectivités de l'Ouest doivent s'efforcer de diversifier leur économie durant cette période de récession mondiale. DEO continuera de faire les investissements stratégiques nécessaires pour aider les collectivités et renforcer les économies



Message du ministre

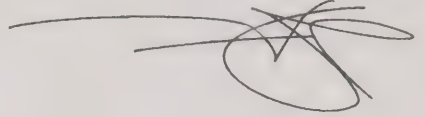
En ma qualité de ministre responsable de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), je suis heureux de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* pour l'exercice terminé le 31 mars 2009.

Dans sa vision de l'avenir, DEO se voit comme le maître d'œuvre de l'établissement d'une économie plus diversifiée dans l'Ouest, laquelle reposerait sur des entreprises et des collectivités fortes, compétitives et novatrices. Pour réaliser cette vision des choses, DEO a concentré son action en 2008-2009 pour atteindre des résultats précis, articulés autour de trois axes stratégiques interdépendants :

- des collectivités économiquement viables et une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien;
- un secteur des affaires compétitif et élargi, et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien;
- des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'Ouest canadien.

L'an dernier, DEO a travaillé en collaboration avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales, les universités, les organismes de recherche, le secteur industriel et les organismes sans but lucratif pour aider les collectivités de l'Ouest à diversifier leur économie, à faire des investissements importants dans leur infrastructure et à s'adapter à l'évolution de la conjoncture économique. Ces étroites relations de travail ont fait de DEO un partenaire puissant, bien au courant, capable d'influencer l'élaboration des politiques et des programmes fédéraux.

Cette dernière année, alors que le Canada et le reste du monde subissaient les contrecoups du ralentissement de l'économie, DEO a fait sa part pour soutenir les collectivités de l'Ouest. Le Ministère a contribué à renforcer les économies locales en investissant dans des projets et des activités qui améliorent l'infrastructure, soutiennent les entreprises locales, renforcent l'innovation et encouragent la diversification économique des collectivités. Pour l'avenir, DEO continuera d'investir dans le renforcement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.



L'honorable Jim Prentice, c.p., c.r., député



Table des matières

1	Message du ministre
2	Message de la ministre d'État
4	SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE
4	Raison d'être et responsabilités
4	Résultats stratégiques et architecture des activités de programmes
5	Renseignements sommaires sur le rendement
7	Tableau sommaire de performance
7	Contribution des priorités aux résultats stratégiques
9	Analyse des risques
13	Contexte opérationnel
13	Débouchés
15	Défis
15	Profil de risque du Ministère
16	Profil des dépenses
17	Crédits et postes législatifs
18	SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT
18	STRATÉGIQUE
18	Entrepreneuriat et innovation
18	Activité de programme : Expansion des entreprises et entrepreneuriat
22	Activité de programme : Innovation
22	Développement économique des collectivités
24	Activité de programme : Planification, développement et adaptation économiques des collectivités
25	Activité de programme : Infrastructure
26	Activité de programme : Représentation et coordination
28	Politiques, représentation et coordination
30	Activité de programme : Collaboration et coordination
31	Activité de programme : Représentation des intérêts de l'Ouest
34	Activité de programme : Recherche et analyse
37	SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
37	Principales données financières
39	Liste des tableaux des renseignements supplémentaires
40	Tableau 10 : Subventions et contributions par sous-programme en 2008-2009
41	Tableau 11a : Incidence cumulative des subventions et contributions par sous-activité
44	Tableau 11b : Incidence cumulative du Programme infrastructure Canada par sous-activité
44	Autres éléments d'intérêt



**Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada**

2008-2009

Rapport ministériel sur le rendement

Avant-propos

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) constitue un élément clé du cycle de la planification, de la surveillance, de l'évaluation et du compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Les RMR sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leur rapport d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports. Ces principes sont le fondement conceptuel de la préparation des RMR et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Le RMR met l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte et est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées), les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Un RMR efficace établit un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le RMR est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des leçons apprises.

Le présent RMR ainsi que celui de beaucoup d'autres organisations, est disponible dans le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estinf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une revue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2008-2009*, qui est structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales). Ce rapport est disponible à la page du Carrefour de la planification et du rendement du site Web du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpt/home-accueil-fra.aspx>. Le *Survol Rapports sur le rendement 2008-2009*, également disponible à la page du Carrefour, sert de document directeur pour les 92 RMR et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement, qui est structuré en fonction des mêmes quatre grands secteurs de dépenses décrits dans le document *Le rendement du Canada*, et on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et organismes.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer de façon continue l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des RMR et des autres documents relatifs au Budget des dépenses. Pour tout commentaire ou toute question, veuillez communiquer par courriel avec la Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse prad-drp@tbs-sct.gc.ca.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta- ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2009.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/78-2009
ISBN 978-0-660-64376-2



Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2009





3 1761 11549755 4